

BELMIRA DIAS DE ARAÚJO

**A ATUAÇÃO DO PROFESSOR COMO GESTOR
NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICO E
PRIVADO NAS SÉRIES INICIAIS DO ENSINO
FUNDAMENTAL (1º AO 5º ANO) DO MUNICÍPIO
DE MACAPÁ**

Orientador: Professor Doutor Ricardo Figueiredo Pinto

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

Lisboa

2016

BELMIRA DIAS DE ARAÚJO

**A ATUAÇÃO DO PROFESSOR COMO GESTOR
NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICO E
PRIVADO NAS SÉRIES INICIAIS DO ENSINO
FUNDAMENTAL (1º AO 5º ANO) DO MUNICÍPIO
DE MACAPÁ**

Dissertação defendida em prova pública na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 15 de Junho de 2016, perante o júri, nomeado por despacho nº261/2016, de 15 de Junho de 2016, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor António Augusto Costa.
Arguente: Professora Doutora Felipa Cristina
Henriques Rodrigues Lopes dos Reis
Orientador: Professor Doutor Ricardo Figueiredo
Pinto.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2016

“O cientista não é o homem que fornece as verdadeiras respostas; é quem faz as verdadeiras perguntas”.

Claude Lévi-Strauss

Dedico a minha mãe Marlete, meu marido Ramon Patrick e aos meus amados filhos, Bruno Wendell, Ramon Patrick Filho e Júlio Cesar que sempre me deram forças para a realização desse trabalho, para meu crescimento profissional e pessoal.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, pela saúde que me presenteia todos os dias da minha vida; e a ele minha eterna gratidão.

À minha mãe pelo carinho, compreensão, paciência e incentivo para continuar nessa empreitada me apoiando incondicionalmente nos momentos em que mais precisei.

Ao meu marido Ramon Patrick, por ser sempre um grande companheiro que me apoiou, incentivou e entendeu a minha ausência. Sua compreensão foi fundamental para eu me sentir motivada a concluir este estudo.

Aos meus filhos que são os meus valiosos tesouros.

Ao meu querido orientador professor Dr. Ricardo Figueiredo Pinto pelo estímulo intelectual, pela confiança e apoio repassando seus valiosos conhecimentos.

Aos professores do Curso de mestrado, que dividiram seus conhecimentos conosco.

Resumo

A atuação do professor como gestor nas instituições de ensino público e privado nas séries iniciais do Ensino Fundamental de Macapá (1º ao 5º ano) do Município de Macapá é discutida neste trabalho. Assim o gestor educacional, atua conforme o nome mesmo indica, nas organizações educacionais. O presente trabalho busca identificar as atividades de gestor desenvolvidas pelo professor que atua nas escolas públicas e privadas das séries iniciais do ensino fundamental, na qual será feita uma análise a respeito da temática. A gestão educacional está em constantes mudanças e refletir sobre estes procedimentos é fundamental para estimular a contínua mudança que domina a área educacional. O gestor tem um papel importante que deve ser utilizado no processo ensino - aprendizagem, sendo assim, estabelece contribuições na prática educativa, apontando o aperfeiçoamento das ações a serem desenvolvidas pelos educadores no espaço escolar e no meio social.

Palavras-chave. Gestão Escolar, Gestão Pública em Educação, Gestão Empresarial.

Abstract

The teacher's acting as manager in public and private educational institutions in initial series of elementary school in Macapá (1st to 5th serie) the municipality of Macapá discussed in this work. Like this the educational manager, act as the same name indicate, in educational organizations. The presente work search identify the manager activity developed by the teacher that act in public and private schools of elementary schools inicial series, wich will made in analysis on the theme. The educational management is in constant change, and reflect on these procedures is essencial for stimulte on continuous change that need to be dominating the educational area. The manager has an important role that should be used in the teaching and learning process, therefore establishes contributions in educational practice, pointing improvement the actions be developed by educators at school and in the social environment.

Key-words: School management, Public management in education, Business management.

Índice geral

INTRODUÇÃO	09
1.1 OBJETIVOS	10
1.1.1 Objetivo Geral	10
1.1.2 Objetivos Específicos	10
RELAÇÕES DE PODER NO ENSINO	11
GESTÃO ESCOLAR	17
3.1 LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR	20
GESTÃO PÚBLICA	51
4.1 OS RESULTADOS DO CONTROLE INTERNO NA GESTÃO PÚBLICA	54
GESTÃO EMPRESARIAL	61
5.1 A COMPETITIVIDADE NAS EMPRESAS	64
5.2 ESTRATÉGIAS DE SUCESSO NA EMPRESA	69
METODOLOGIA	72
6.1 TIPO DE ESTUDO	72
6.2 UNIVERSO DO ESTUDO	73
6.3 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA	74
6.4 CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO	74
6.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	74
6.6 ANÁLISE DOS DADOS	74
6.7 ASPECTOS ÉTICOS	75
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	75
7.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	75
7.2 PERCEPÇÃO SOBRE A ATUAÇÃO DO PROFESSOR COMO GESTOR	84
CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERENCIAS	91
APÊNDICES	96

Introdução

O tema a ser discutido é sobre “A ATUAÇÃO DO PROFESSOR COMO GESTOR NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICO E PRIVADO NAS SÉRIES INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL (1º AO 5º ANO) DO MUNICÍPIO DE MACAPÁ”, considerando que o papel do gestor escolar é de suma importância para o processo ensino aprendizagem.

O professor realiza seu trabalho em um contexto mais restrito, o da sala de aula, neste espaço ele é o mediador pedagógico que está interligado diretamente com o educando no processo ensino aprendizagem. O gestor escolar trabalha em um contexto mais amplo, ele é o principal responsável pela escola, articulador de todos os setores que a compõem, é o mediador do processo pedagógico e administrativo.

O professor gestor além dos conhecimentos adquiridos ao longo de sua formação pedagógica deve ter também formação em gestão para que possa desempenhar bem o seu papel e consequentemente obter êxito em sua gerência.

Ao gerenciar uma escola, o professor gestor desenvolve algumas etapas necessárias da administração, bem como o planejamento, organização, coordenação, acompanhamento e avaliação. Ressalto que ao mencionar o termo gestor, refiro-me não tão somente ao diretor escolar, mas ao conjunto de profissionais que exercem o papel de gestão no âmbito da escola bem como o diretor administrativo, o coordenador pedagógico, o auxiliar pedagógico e o secretário escolar.

Segundo Libâneo (2001)

“os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão. Em outras palavras, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos.

As tarefas administrativas bem como as pedagógicas tem a função de fornecer um apoio ao trabalho do professor que atua em sala de aula, pois, estão intrinsecamente interligadas com todo o processo ensino aprendizagem.

Lück (2007) acredita que o objetivo da Gestão Escolar é o de promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino.

Para Tres (2011) o gestor escolar possui várias responsabilidades, pois além das questões administrativas, é também responsável pelas questões financeiras e pedagógicas, precisando coordenar e controlar todos os setores da escola, tendo como atribuições alguns aspectos relevantes como o de ser um líder motivador e um agente transformador, incentivando desta maneira os demais componentes da instituição escolar.

Diante da complexidade e demanda de trabalho imposta ao gestor, há a necessidade do desenvolvimento de uma competência gerencial. Gestão esta que nos dias atuais precisa ser participativa e não autoritária, pois a sociedade em geral está consciente de que formas de gestão autoritária, centralizada, fragmentada e conservadora estão ultrapassadas, no qual conduz a instituição ao fracasso e não ao sucesso.

Esta pesquisa buscará caracterizar o perfil dos gestores professores que atuam nas escolas públicas e privadas das séries iniciais do ensino fundamental de Macapá.

1.OBJETIVOS

1.1 Objetivo Geral

- Avaliar a atuação do professor como gestor nas escolas públicas e particulares das séries iniciais do ensino fundamental (1º ao 5º) do município de Macapá.

1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as atividades de gestor desenvolvidas pelo professor que atua nas escolas públicas e particulares das séries iniciais (1º ao 5º ano) do ensino fundamental do município de Macapá.

- Verificar como o professor que também atua como gestor nas escolas públicas e particulares das séries iniciais (1º ao 5º ano) do ensino fundamental do município de Macapá classifica as atividades por ele desenvolvidas.

- Investigar a formação do professor que atua como gestor nas escolas públicas e particulares das séries iniciais (1º ao 5º ano) do ensino fundamental do município de Macapá.

- Averiguar quais os principais fatores que dificultam a atuação do gestor no gerenciamento/administração da sua equipe.

2. RELAÇÕES DE PODER NO ENSINO

Discorre o capítulo sobre as relações de poder aplicada nesses espaços, especificamente os escolares.

Foucault tende a ver a disciplina, principalmente em termos de uma história de dominação absoluta, mesmo que seja seu objetivo explícito de ampliar o conceito de poder para incluir não apenas os efeitos repressivos do poder, mas também os seus efeitos positivos. A recusa de Foucault a adotar uma posição de valor contribui ainda mais para o seu uso problemático de poder, uma vez que relativizar a noção de verdade compromete a integridade do próprio juízos de valor de diferentes concepções e manifestações de poder. (Woermann, 2012)

A verdade é uma coisa de outro mundo: ele é produzido somente em virtude de múltiplas formas de restrição. E induz efeitos regulares de energia. Cada sociedade tem seu regime de verdade, sua "política geral" de verdade: isto é, os tipos de discurso que aceita e faz funcionar como verdadeiros, os mecanismos e instâncias que nos permitem distinguir as afirmações verdadeiras e falsas, os meios pelos quais cada um deles é sancionado; as técnicas e procedimentos valor concedido na aquisição da verdade, o status daqueles que estão encarregados de dizer o que conta como verdadeiro. (FOUCAULT, 1979, p.12).

Esta “política geral” e “regimes de verdade” são o resultado do discurso e das instituições científicas e são reforçados (e redefiniu) constantemente através do sistema de educação, os meios de comunicação e o fluxo de ideologias políticas e econômicas.

Neste sentido, a "batalha pela verdade" não é por alguma verdade absoluta que pode ser descoberto e aceito, mas é uma batalha sobre «as regras segundo as quais o verdadeiro e o falso são separados e os efeitos específicos de poder estão ligados à verdade que seria uma batalha sobre o estado da verdade e do papel econômico e político que ela desempenha. Esta é a inspiração para o foco de Hayward no poder como limites que permitem e limitam as possibilidades de ação, e em capacidades relativas das pessoas para conhecer e moldar esses limites. (Foucault, 1979.).

Ferreirinha e Raitz (2010, p. 1) instruem:

O poder não é só do Estado ou da soberania. O poder são as ações sobre as ações. O poder provoca ações que ora se encontram no campo do direito, ora no campo da verdade. O poder deve ser entendido como uma relação flutuante, não está numa instituição e nem em ninguém, já o saber se encontra numa relação de formas e conteúdos. Assim, para estabelecer o poder é preciso força, ao passo que para estabelecer o saber bastaria apreender ou ensinar. Assim, do entrecruzamento de um e de outro, poder e saber, é que se dá a constituição do sujeito. A imposição de força sobre o corpo acaba por aferir a sujeição de utilidade econômica, atividades codificadas e aptidões formadas, e também a sujeição de obediência política, aceitação das regras e normas sem a capacidade de reflexão crítica. Assim como nos alertou Veiga-Neto, estudar Foucault não é submergir ao seu pensamento eloquente e encontrar verdades absolutas em seus discursos. Estudar Foucault é abrir um novo canal de pensamento, é colocar do avesso os conceitos, os pré-conceitos, a normalidade, a anormalidade, os pesos, os contrapesos, as certezas e seus contrários. Estudar Foucault é encontrar-se e encontrar um novo e diferente modo de colocar em discurso e prática os juízos de valores, que tão facilmente aplicamos ao dia a dia.

O poder é mais frequentemente concebido como algo que se exerce entre os grupos, isto é, por exemplo, entre gestores e colaboradores, entre os diferentes grupos de profissionais ou entre diferentes gerações de membros da organização, entre os gestores que agem de acordo com valores de gestão e os profissionais que atuam de acordo com valores e conhecimentos. Além disso, na maioria das vezes o poder é visto como algo que é exercido de cima para baixo. O poder é predominantemente visto como uma capacidade que alguns atores possuem e exercer com mais ou menos sucesso. Em uma série de outros casos, o poder é concebido como algo que se exerce entre os

aparelhos ou se inscreve dentro de campos organizacionais, como na teoria neo-institucional (Villadsen, 2007)

Críticos marxistas apontam que ao elevar a noção de poder ao conceito transcendental-historicista básico de filosofia, Foucault corre o risco de generalizar a nossa compreensão do poder, de tal forma que ele tem muito pouca ou nenhuma força analítica. Charles Taylor (1986) reforça este ponto, mostrando como Foucault vê a ascensão do humanismo apenas em termos de tecnologias de controle, negando assim a possibilidade de progresso em termos de, por exemplo, formas igualitárias de participação. Aplicada a teoria da educação, pode-se argumentar que os pontos fortes que o genealógico espera da metodologia em trazer anteriormente micro-poderes negligenciados à luz, são compensados pela demissão quase atacado do aluno e professor, entendido não apenas como objetos de poder disciplinar, mas também como entidades discretas sociais, jurídicas, políticas e psicológicas. (Woermann, 2012)

Nesse sentido Ferreirinha e Raitz, (2010, p. 1) trazem os seguintes elementos:

O panoptismo é, portanto, um dispositivo invertido do espetáculo, shows, circo, poucos assistem ao que acontece com a multidão. Segundo Foucault (2008:167): "o panóptico é uma máquina maravilhosa que, a partir dos desejos mais diversos, fabrica efeitos homogêneos de poder". Foucault (1979:12) explica que os "discursos de verdade" da sociedade, por meio de sua linguagem, comportamento e valores, são relações constituídas de poder e, portanto, aprisionam os sujeitos, como destaca em seu texto. Cada sociedade tem seu regime de verdade, sua "política geral" de verdade, isto é, os tipos de discurso que aceita e faz funcionar como verdadeiros..., os meios pelo qual cada um deles é sancionado, as técnicas e procedimentos valorizados na aquisição da verdade; o status daqueles que estão encarregados de dizer o que conta como verdadeiro. Para tanto, Foucault vê na linguagem uma forma já constituída na sociedade, e por esse motivo, os discursos já circulam por muito tempo: "(...) analisando os próprios discursos, vemos se desfazerem os laços aparentemente tão fortes entre as palavras e as coisas, e destacar um conjunto de regras, próprias da prática discursiva" (Foucault, 1985:56). De acordo com Foucault, as técnicas e práticas que induzem ao comportamento da internalização de movimentos sem questionamentos são chamadas de tecnologias do eu. As tecnologias de poder como produtoras da subjetividade, a análise arqueológica e a análise genealógica são alguns dos aspectos que podem ser utilizados para analisar a construção histórica de uma visão mecanicista e reducionista da sociedade.

Poder também é uma importante fonte de disciplina social e conformidade. Em deslocando a atenção do exercício 'soberano' e 'episódico' de poder, tradicionalmente centrado nos estados feudais para coagir seus súditos, Foucault apontou para um novo tipo de "poder disciplinar", que pode ser observado nos sistemas administrativos e de serviços sociais que foram criados na Europa do século 18, tais como prisões, escolas e hospitais psiquiátricos. Seus sistemas de vigilância e de avaliação já não força ou violência necessária, como as pessoas aprenderam a disciplinar-se e comportar-se de maneira esperada. Foucault era fascinado pelos mecanismos de vigilância da prisão, a disciplina escolar, os sistemas de administração e controle das populações, bem como a promoção de normas sobre a conduta do corpo, incluindo o sexo. (Foucault, 1976)

Em termos de saber Ferreirinha e Raitz (2010, p. 1) ensinam:

Para Foucault, entretanto, o exame acaba por transformar a formação do saber a certa forma de exercício do poder, a considerar por três premissas: o exame inverte a economia da visibilidade no exercício do poder - o poder é o que se vê, se mostra, se manifesta, a sua força está no movimento com o qual se exhibe. O poder disciplinar, ao contrário, é exercido com invisibilidade. Na disciplina são os súditos que devem ser vistos. "O exame é a técnica pela qual, o poder em vez de emitir os sinais de seu poderio, em vez de impor sua marca a seus súditos, capta-os num mecanismo de objetivação" (Foucault, 2008:156). Dessa forma, o exame torna-se um instrumento de objetivação do exercício do poder e do poder disciplinar, como um ritual que traz à mostra a justificativa das relações tácitas do poder; o exame faz também a individualidade entrar num campo documentário - o exame coloca os indivíduos num campo de vigilância, em que os documentos escritos captam, classificam, qualificam, quantificam e fixam os resultados desenvolvidos. "Daí a formação de uma série de códigos da individualidade disciplinar que permitem transcrever, homogeneizando-os; os traços individuais estabelecidos pelo exame (...) marcam (esses códigos) o momento de uma primeira 'formalização' do individual dentro de relações do poder" (Foucault, 2008:158). A acumulação documentária facilita a correlação de elementos, gêneros, categorias, fixação de normas, médias, entre tantas outras formas de classificação de indivíduos em si e entre si, e também de sua distribuição numa população; o exame, cercado de todas as suas técnicas documentárias, faz de cada indivíduo um caso - "um caso que ao mesmo tempo constitui um objeto para o conhecimento e uma tomada para o poder" (Foucault, 2008:159). Esse caso não deve ser visto como um caso acometido por circunstâncias que o qualificam, mas pelo modo como o indivíduo é descrito, mensurado, comparado a outro e em sua própria individualidade. No entanto, o exame torna-se a modalidade que personifica o indivíduo, dando-o o status que o configura, através das medidas, notas, desvios que os tornam um "caso".

Em face do exposto, argumenta-se que o uso de Foucault e compreensão do poder (como algo que engloba principalmente as formas de dominação) limita o impacto de uma crítica foucaultiana da educação. Fazendo poder o objeto da análise filosófica, restringe a nossa compreensão das relações complexas em jogo na educação, e pode resultar na ofuscação de outros fatores importantes (incluindo fatores sociais, políticos, jurídicos e psicológicos) que caracterizam as instituições, tais como a educação. Teóricos da educação devem ser sensíveis a esta armadilha e buscar reintroduzir ativamente diferenciação no conceito de poder ao avaliar o seu funcionamento nas ideologias políticas e sociais que fundamentam as teorias da educação. (Woermann,2012)

Um ponto-chave sobre a abordagem de Foucault ao poder é que ele transcende a política e vê o poder como, socializado e incorporada fenômeno diário. É por isso que as lutas de poder, incluindo revoluções, nem sempre levam a alterações na ordem social. Para alguns, o conceito de poder de Foucault é tão fugaz e removido da estrutura que parece haver pouco espaço para a ação prática. Mas ele tem sido extremamente influente em apontar os caminhos que as normas podem ser assim incorporadas como estar além de nossa percepção - levando-nos a nos disciplinar, sem qualquer coerção intencional de outros. (Foucault, 1979)

Verdade e objetividade devem ser empregadas em nome de uma alternativa libertadora, caso contrário, explorar e problematizar nossas concepções de conhecimento e de verdade apenas equivale a um exercício de ginástica mental. Na teoria da educação, a terminologia foucaultiana é aplicada diretamente às práticas educacionais modernas, a fim de revelar como a microfísica do poder, tais como vigilância, exclusão, classificação, distribuição, totalização e regulamentação (através das práticas de escrita, classificação e análise) permear o ambiente de aprendizagem. As

instituições de educação formal são fundamentais para a disciplina na sociedade, uma vez que é aqui onde governamentalidade e as técnicas e estratégias de tecnologias disciplinares são nutridos. Estas tecnologias disciplinares que, por sua vez, permeado de outras instituições, formando assim as grandes potências que definem a sociedade ocidental. (Woermann,2012)

Contrariamente a muitas interpretações, Foucault acreditava em possibilidades de ação e resistência. Ele era um comentarista social e político ativo que viu um papel para o "intelectual orgânico". Suas ideias sobre a ação foram, como de Hayward, preocupado com a nossa capacidade de reconhecer e questionar as normas e restrições socializadas. Para desafiar o poder não é uma questão de procurar alguma "verdade absoluta" (que é, em qualquer caso, um poder socialmente produzido), mas de separar o poder da verdade das formas de hegemonia, social, econômica e cultural, em que se opera no tempo presente Devemos dar subsídios para o processo complexo e instável em que o discurso pode ser tanto um instrumento e um efeito de poder, mas também um obstáculo, um ponto de tropeço resistência e de um ponto de partida para uma estratégia de oposição. Discurso transmite e produz energia, que reforça, mas também mina e expõe, torna frágil e torna possível para impedir. (Foucault, 1979).

A Gestão Escolar e a Qualidade da Educação são temas que se entrelaçam, tendo em vista a notória precariedade do sistema escolar público brasileiro, amplamente difundida e noticiada, com um verdadeiro sucateamento do ensino e consequente mercantilização do mesmo, faz-se necessário discutir então o papel da gestão escolar na tão almejada qualidade do ensino.

De acordo com Vieira (2007) a educação é um empreendimento complexo que representa um desafio permanente para a humanidade. Numa sociedade do

conhecimento, o imperativo de mais e melhor educação para todos se destaca como uma prioridade. Pelos mais diversos motivos, ao longo da história, o Brasil tem enfrentado grandes dificuldades em oferecer educação em quantidade e qualidade compatíveis com as necessidades de desenvolvimento e da população apesar de ser um direito como cidadãos. Uma comparação com indicadores educacionais de outros países deixa claro que não se está perto de resolver muitas das questões que já deveria ter sido respondidas. Assim que começou o século XXI com uma agenda de problemas acumulados do passado e do presente, com ainda mais que estamos começando a enfrentar. Mais grave ainda, não estamos desenvolvendo gestão para o sucesso escolar das crianças e jovens.

3. GESTÃO ESCOLAR

Melhorar a qualidade das escolas e do desempenho dos alunos continua a ser uma prioridade em todo o mundo, pelo menos em países em desenvolvimento países. Para monitorar a qualidade, as autoridades nacionais dependem fortemente do sistema de supervisão escolar. Mas esse sistema não tem sido sempre capaz de desempenhar esse papel, como é atormentado pela falta de recursos, uma estrutura ineficiente e uma ambiguidade sobre as suas principais funções. Muito de conhecimento sobre os desafios dos serviços de se baseia em evidências anedóticas e queixas repetitivas dos supervisores e dos próprios funcionários da escola. (Grauwe,2001)

O novo paradigma da educação prevê uma relação mais dinâmica e ao mesmo tempo aberta entre professor e aluno. Dessa maneira, o professor do século XXI deve estar atento ao conhecimento originado pelo aluno e conhecer os saberes elaborados de acordo com a história, “para que possa organizar a dinâmica de trabalho em sala de aula de modo a partir dos conhecimentos que os alunos

possuem, auxiliando-os a se apropriarem e relacionarem os conhecimentos sistematizados” da escola com os saberes que possuem. (Guedes & Guedes, 2008, p. 5)

Conforme Obiero um sistema de ensino eficaz refere-se ao grau em que os meios ou processos educacionais resultarão na realização dos objetivos educacionais, ou resultados. Em uma organização educacional, a termo "eficaz" é associado com a qualidade da educação e inclui eficiência, produtividade e sobrevivência. Também com base em um modelo de sistemas de entrada-processo-saída educação, a eficácia é, portanto, referido como a tradução de entradas por meio de processos em saídas desejadas. A eficácia da escola significa basicamente avaliar a qualidade da educação. Assim, o modelo adotado baseia-se numa visão em que a natureza dos resultados do processo de formação seja determinada por uma série de fatores de aprendizado, bem como por outros fatores contextuais. (2012, p. 12)

Conforme Paro (2012, p. 1):

O trabalho do professor da escola fundamental é de constituição completamente diversa, a começar pela natureza do produto que se tem em mira realizar: um ser humano-histórico, cuja propriedade característica é sua subjetividade. Assim sendo, o objeto de trabalho, o educando, mantém necessariamente sua condição de sujeito, não sendo, portanto um objeto passivo que se deixa transformar, pelo trabalhador, em produto, como acontece na produção tipicamente capitalista. Isso porque o papel principal do professor não é a transformação passiva do objeto de trabalho, mas sim o de propiciar condições para que o próprio objeto de trabalho se transforme ao produzir a própria educação, que consiste na formação de sua personalidade, pela apropriação da cultura. Disso se deduz que, no processo de produção pedagógico, o objeto de trabalho (futuro produto) é também produtor. O fato de que o educando "só aprende se quiser" (PARO, 2010a, p. 32) tem como consequência que o papel por excelência do professor é propiciar condições para que o aluno queira aprender. Isso só é conseguido por meio de uma relação de diálogo entre educador e educando, isto é, uma relação política que exige o envolvimento de ambos. Nessa relação, o professor precisa estar presente com sua personalidade inteira, não sendo possível uma relação de exterioridade do tipo existente entre o trabalhador comum e seu objeto de trabalho. Seu objeto de trabalho não é, antes de tudo, um objeto externo que cumpre transformar, mas um sujeito com quem cumpre relacionar-se, e essa relação "exige" a condição de sujeito também do professor. Aqui há uma diferença abismal com relação à produção tipicamente capitalista.

“De acordo com Mascarello e Barros (2007), o quadro de precarização e deterioração das escolas que compõem o sistema de educação pública no Brasil aponta a forma como os governos têm direcionado os investimentos” (Souza & Rozemberg, 2013, p. 1), de forma muito amadora e sem interesse na qualidade da educação.

Dessa maneira, um quadro conceitual é a análise de desempenho nas escolas, observando os fatores que influenciam o funcionamento de uma escola e suas inter-relações. O marco conceitual que é útil para analisar a eficácia da escola tem por base seu funcionamento e é determinado com base nos fatores tais fatores incluem: o contexto do ambiente; relacionamento com a administração, a relação com os pais, as relações dentro da escola, de ensino-aprendizagem, os materiais, os alunos, as práticas pedagógicas, processo de ensino e aprendizagem e os resultados. (Obiero, 2012, p. 13)

“O campo da educação tem vivido um processo crônico de insuficiência de financiamentos, gerando um sucateamento do sistema público em que ganha visibilidade, [...] o processo de saúde e doença” dos educadores. (Souza & Rozemberg, 2013, p. 1).

A dificuldade da gestão no tocante ao trabalho não parece provir deste ou daquele aspecto, mas de uma conjugação de instâncias que podem, em cada caso, se dispor de vários modos. É certo que muitos aspectos (p. ex., demandas da hierarquia institucional, restrições orçamentárias, entre outros) podem concorrer para as decisões tomadas por especialistas, gestores ou pelos que ocupam posições de chefia, cujas ações repercutem sobre coletividades. É certo também que essas decisões são tomadas a partir de critérios que hierarquizam o que será realizado. Portanto, elegem prioridades. Aqui está o ponto importante: dissimuladas por sua visibilidade (realidade óbvia, dirão), as questões concernentes ao trabalho são decisivas para a finalidade social de uma instituição e são comumente secundarizadas. Como o leitor pôde acompanhar nas seções anteriores, esse não é um problema restrito ao campo educacional, mas uma contradição que atravessa mais amplamente o mundo do trabalho, o que somente vem ratificar as dificuldades com que se defrontam os interessados em compreender e transformar o trabalho. (Alves, 2010, p. 1).

A análise do ambiente que influencia o funcionamento das escolas deve ajudar a compreender as escolas recebem apoio do Estado, da comunidade e pais. Essa

informação está relacionada também ao contexto geográfico, situação demográfica, as atividades econômicas, a estrutura social da comunidade, religiosidade e linguagem, saúde e nutrição, o financiamento e desenvolvimento educacional. Em muitos países em desenvolvimento há intervenção política sobre os recursos da escola ainda que o sistema pode não estar jogando um papel que possa ajudar alunos alcançar os resultados desejáveis. Em um estudo realizado em Brasil, foi relatado que' há efeitos positivos da variação de recursos na conquista do aluno, no entanto, características socioeconômicas e capacidade anterior mostram muito mais influência. Em Gana, Glewwe (2002) identificou grandes impactos estimados para alguns insumos escolares. No entanto, os efeitos estimados foram pequenos e não estatisticamente significativos.

3.1. LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR

Azevedo (2002) faz uma incursão pelas teorias de liderança das quais pode-se levantar os elementos de influência, grupo e objetivo como fatores interferentes no processo de liderança:

O conceito de liderança envolve, em suas definições mais usuais, três elementos: influência, grupo e objetivo. Os líderes tratariam de influenciar, induzir e impactar o comportamento de outros, processo que se dá em um contexto grupal. O último elemento envolve a ideia de direção - o comportamento dos membros do grupo é influenciado no sentido de determinados objetivos. Esses elementos tiveram destaque e foram aplicados na teoria e pesquisa sobre liderança marcadamente até a metade dos anos 80. A partir de então, as definições empregadas utilizam a ideia da "gestão do simbólico". A característica fundamental da liderança, na perspectiva simbólica, seria promover valores que forneçam significados partilhados sobre a natureza da organização (Bryman, 1996). (Azevedo, 2002, p. 1).

Nesse sentido a liderança pressupõe a promoção de uma simbologia referente a valores organizacionais.

Algumas pessoas têm um estilo de liderança¹, o que é bom quando se encontra em uma situação que exige que tenha o estilo de liderança. A liderança flexível, no entanto, envolve ser capaz de adaptar seu estilo de liderança conforme a situação e o estado de equipe - por exemplo, assumir o comando quando uma equipe está se formando, mas o papel de treinador, quando uma equipe está a gerir-se bem. Além disso, a necessidade de mudar o estilo de liderança de acordo com as circunstâncias é um dos princípios fundamentais de modelos populares, como a Liderança Situacional (desenvolvido por Blanchard Hersey no final dos anos 1960). E há muitos outros exemplos que vão muito mais além, aos tempos bíblicos e outros períodos da história. Como se aborda as qualidades de liderança vai depender como se olha para o assunto a partir da perspectiva de uma organização ou um indivíduo.

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um professor pode ser influenciado por outro que nunca viu ou mesmo viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe ou têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente. Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações. (Sprea, 2009, p. 57-58).

Para as organizações com o objetivo melhorar o seu desempenho através da seleção e desenvolvimento das potencialidades individuais é importante destacar líderes. No início, as necessidades da organização são geralmente bem definidas, mas os indivíduos, que podem se tornar líderes, são desconhecidos. A tarefa da organização é, portanto, identificar o perfil das pessoas que irão melhorar o desempenho organizacional dos indivíduos, selecionando cujo caráter, habilidades e potenciais se aproximam desse perfil, dessa maneira, desenvolver as pessoas para que seu potencial se torne realidade é papel de uma empresa que quer a liderança. Ou seja, uma

¹ <http://managementhelp.org/ldrship/ldrship.htm>

organização desenvolve um quadro de avaliação das pessoas e desenvolver aqueles que são escolhidos / selecionados. A perspectiva de um indivíduo, no entanto, é muito diferente: o objetivo é para o indivíduo galgar uma posição de liderança².

Avaliação, Feedback e gestão da mudança essas leituras são importantes para a Organização de Desenvolvimento com foco na etapa de avaliação das dificuldades de organização e as oportunidades e dar feedback aos clientes potenciais. Se a empresa estiver trabalhando com um grupo de discussão enfatiza-se a obtenção de informações e o modo de avaliar a validade das informações coletadas. A discussão deve também destacar o "como" fornecer feedback aos clientes de tal maneira que eles decidam trabalhar com a empresa. A ética de feedback e avaliação relativos à segurança individual e de confiança também deve ser discutida. Honestidade por parte da empresa e do cliente fornece a autêntica ou realidade da empresa como ela é. Importa começar a discussão da gestão da mudança, sendo que grande parte da eficácia na resolução das dificuldades de um grupo é determinada pela forma como esse processo é realizado. Adequadamente a gestão da mudança muitas vezes, pode prever o sucesso ou o fracasso da intervenção na qual a empresa está participando. (Heathfield, 2010)

Existem muitas formas de liderar e muitos perfis de líderes, entretanto cabe com Azevedo (2002) dizer a diferença entre gerência e liderança:

Desta forma, o líder conforma o sentido de direção e propósito através da articulação de uma visão de mundo. Zaleznik, enfatizando a compreensão da gestão pelo simbólico, aponta os líderes como aqueles que "mudam a forma das pessoas pensarem sobre o que é desejável, possível e necessário" (apud Bryman, 1996). Pesquisadores da temática da liderança, como Kotter e Zaleznik, buscaram a distinção entre liderança e gerência/administração, apontando, como um elemento central, a orientação para a mudança. A gerência estaria centrada no presente, voltada para o bom funcionamento de um sistema ou da organização existente, gerando estabilidade e não apresentando questões sobre a identidade e propósitos organizacionais (Bryman, 1996; Kotter, 1997; Goodwin, 2000). Os líderes teriam carisma, enquanto a base de poder dos gerentes seria a hierarquia, os líderes estariam

² <http://managementhelp.org/ldrship/ldrship.htm>

mais preocupados com o porquê enquanto os gerentes com o como (Kets de Vries, 1997). (Azevedo, 2002, P. 1).

Percebe-se que a liderança tem conexão com a mudança, então o líder pode ser o promotor do desenvolvimento de uma organização.

Russo et al (2005) apresenta as percepções das dimensões de sucesso da liderança:

Dimensão 1: Eficiência do projeto, que avalia o grau de eficiência na gerência do projeto, analisando se este terminou no prazo certo e dentro do orçamento. Algumas instituições podem acrescentar alguns indicadores próprios de seu segmento, como quantidade de alterações no produto antes de ser disponibilizado para venda, etc.

Dimensão 2: Impacto no cliente, tendo como referência a atenção aos seus desejos e necessidades reais. Também é relativa a satisfação do cliente com o produto e o quanto ele está propenso a adquirir uma extensão do projeto, por exemplo.

Dimensão 3: Sucesso direto no negócio e o impacto que o projeto terá na organização considerando, por exemplo, sua participação nos lucros, quantos negócios alavancará, se aumentará a participação da empresa no mercado.

Dimensão 4: Estar preparado para o futuro, que avalia o quanto o projeto ajudou na construção da infra-estrutura da organização para o futuro, possibilitando a criação de um novo mercado, uma nova linha de produtos ou uma nova tecnologia.(RUSSO et al, 2005)

A liderança é um fenômeno de influência do grupo, que é essencial para somar esforços individuais para atingir os objetivos compartilhados pelo grupo. Ela também é uma ferramenta de gestão que auxilia o enfermeiro em coordenação de equipe, na

abordagem dos conflitos que podem surgir no local de trabalho e no processo de decisão. O líder assume os deveres de cuidado no campo, isso tende a se desenvolver, quase inevitavelmente, habilidades de liderança, uma vez que estes profissionais estão diretamente envolvidos com a análise crítica, identificação de problemas, tomada de decisão, o planejamento da assistência e implementação, organização e divisão do trabalho dos membros da equipe de enfermagem, entre outras ações. O domínio de conhecimento que a qualificação profissional permite que o enfermeiro-líder, além das atividades nortear dinâmica de trabalho do seu computador, pode influenciar a administração, no ensino, na pesquisa e na autonomia aprimoramento seus colegas, com o objetivo de proporcionar atenção integral para atender as necessidades dos usuários. (De Lima Trindade et al, 2011)

Stogdill (1974) atualizou sua anterior revisão da literatura de traço com base em estudos realizados entre 1949 e 1970. Ele concluiu que seu trabalho anterior havia subestimado a possibilidade de que certos traços exibidos pelos líderes poderiam muito bem ser bastante universal. Senhor, DeVader e Alliger (1986) realizaram uma meta-análise de 35 dos primeiros estudos que tratam com seis traços de líder. Lord et al. constatou que três traços de inteligência -, dominância e masculinidade - foram todos significativamente associada com as percepções seguidor de liderança, com um traço de quarta, o ajuste, não muito atrás. Estes resultados, ao mostrar que o estudo das características de líder é muito promissor, são atheoretical e não fornecem nenhuma explicação para as associações entre as características e eficácia do líder. (House & Aditya, 1997).

Para um indivíduo se tornar líder, chegar à liderança, precisa olhar para dentro de si, para sua intra-pessoalidade (capacidade de viver consigo mesmo) e entender como os outros seres humanos são motivados espiritualmente. Enquanto o indivíduo não trabalhar o seu intrapessoal, continuará apegar-se a velhos hábitos, envolver-se em disputas desnecessárias não o levando a lugar algum, muito menos à liderança. Além

da intra-pessoalidade o fundamental é entender a inter-pessoalidade (capacidade de viver com as diferenças) e aprender a identificar as necessidades das pessoas e saber responder a cada uma. O indivíduo que entende as hierarquias das necessidades das pessoas e dá as respostas terá êxito e se tornará líder. Fracassará aquele que busca somente dinheiro, meta de vida exterior, poder e vitória, pois falha em satisfazer seus seguidores. Há muito aprendemos que as emoções devem ser sentidas e expressadas de modo cuidadosamente controlado, e apenas em certos ambientes e ocasiões. Isso vale principalmente no ambiente de trabalho. Na liderança, a emoção não é apenas importante, mas absolutamente necessária para agir de maneira ótima na solução de problemas, alcançar sucesso, enfrentar mudanças e tomar boas decisões. Na prática é substituir a visão convencional das emoções por uma visão inteligente e eficaz. (Sprea, 2009, p. 56).

Em contraste, não surgiu recentemente um conjunto modesto de teoria do traço e elementos relevantes para a prática de liderança e de gestão. Recent Perspectives Traço Há quatro traço perspectivas teóricas que gozam de apoio empírico trivial. Estes são Achievement McClelland Motivation Theory, seu líder Motive Profile (LMP), Teoria Casa de liderança carismática, e Kenny e Zaccaro líder sensibilidade e flexibilidade. (House & Aditya, 1997)

A Achievement Motivation foi originalmente desenvolvida na década de 1940 (McClelland, 1961), e tem uma grande relevância para a prática da liderança. No entanto, essa relevância só recentemente foi empiricamente demonstrada (House et al., 1991; House, Delbecq & Taris, 1997). (House & Aditya, 1997)

Também denominado participativo. Neste caso o líder procura ouvir as idéias e sugestões do grupo, consultando e conversando com os subordinados, o que os encoraja a participar, a colaborar, enfim oferecer o que tem e sabe aos demais. O método democrático é aplicado com pessoas que assumem responsabilidades, que gostam de cooperar, que gostam de participar, enfim, cumpridoras do dever e adaptadas ao grupo de trabalho. Aplicado também em situações ditas normais, ou seja, que não exijam decisões imediatas, por exemplo, adiar a demissão de um colaborador. Autores como Argyris (1957), Herzberg (1966), Likert (1967), McGregor (1996); prescreviam um estilo de liderança democrático que permitisse a participação dos empregados e principalmente o enriquecimento das tarefas, ou seja, descentralização e redesenho das atividades e tarefas de modo a permitir o aprendizado e o desenvolvimento dos colaboradores. (Sprea, 2009, p. 56).

Assim a liderança cumpre importante papel nas organizações as impulsionando para o sucesso.

As competências e habilidades dos líderes de acordo com Russo et al (2005):

- Gerenciamento da atenção: capacidade do líder de fixar a intenção, a visão ou a direção no senso dos objetivos, metas e estratégias do projeto;
- Gerenciamento do significado: responsabilidade do líder de comunicar o significado do resultado do projeto dentro da estratégia corporativa;
- Gerenciamento da confiança: um líder deve ser confiável. Os membros da equipe seguirão um líder com quem sabem que podem contar, mesmo que estejam em desacordo com seu ponto de vista;
- Gerenciamento de si mesmo: esse gerenciamento é crítico. Se a pessoa está motivada e tem conhecimento e habilidade, haverá uma boa chance de empregá-los de uma maneira efetiva.(Russo et al, 2005)

Teoria X é um estilo autoritário, onde a ênfase está na produtividade, sobre o conceito de um dia de trabalho justo sobre os males da restrição da produção, e recompensas para o desempenho que reflete uma crença subjacente de que a gestão deve contrariar uma tendência inerente ao ser humano, para evitar o trabalho. (The Economist. 2008).

A defesa de apenas um estilo de liderança como sendo o mais adequado é praticamente impossível, já que existem inúmeras situações pelas quais um grupo pode estar passando e que exigirá uma forma ou outra de liderança. Fatores como crenças, diferentes tarefas a serem cumpridas, maturidade dos membros, prazos de execução, relacionamento grupal, e valores pessoais, entre outros, deverão certamente influenciar no comportamento do líder. Os líderes necessitam pensar como agentes de mudança. A questão não está em como adquirir estilos e habilidades, mas também em como desaprender o que não é mais útil à organização, e isto envolve ansiedade, atitudes defensivas, resistência a mudanças e o controle das emoções. É necessário refletir sobre os modelos administrativos existentes em algumas organizações, que não permitem a implementação dos conceitos de liderança convencionais e nem querem ouvir sobre os novos modelos por manterem uma cultura mecanicista, em que predomina o papel do chefe ou do gerente apenas para o acompanhamento dos processos e obtenção dos resultados. (Spree, 2009, p. 75).

Assim a Teoria X é o estilo que predominou nos negócios depois que o sistema mecanicista da administração científica tinha varrido tudo antes nas primeiras décadas do século 20. Teoria Y dá desculpas fáceis para o fracasso da gestão. Para inovar, para

descobrir novas formas de organizar e dirigir o esforço humano, apesar de reconhecer que a organização perfeita, como o vácuo perfeito, é praticamente fora do alcance. McGregor exortou as empresas a adotar a Teoria Y. Só que, acreditava, podia motivar os seres humanos com os mais altos níveis de desempenho. (The Economist. 2008)

Numa tradução livre a Teoria X é autoritária, num estilo repressivo. Controle apertado, não há desenvolvimento. Produção limitada, cultura deprimida. é a gerência sobre o staff.

Na mesma imagem a Teoria Y é libertadora e de desenvolvimento. Controle, realização e contínua melhoria alcançada, permitindo, capacitar e dar responsabilidade.

Teoria X e Teoria Y foi uma ideia desenvolvida por Douglas McGregor, em seu livro de 1960 "The Human Side of Enterprise". É encapsulada uma distinção fundamental entre os estilos de gestão e formou a base para muita escrita posterior sobre o assunto. (The Economist. 2008)

Também com ênfase na realidade organizacional e em comportamentos e estilos de liderança, porém com uma sustentação teórica mais refinada, McGregor (1966) desenvolve as chamadas Teoria X e Y. Para o autor, as práticas dos líderes e gestores são baseadas em uma série de pressupostos e valores em relação à natureza humana, apresentando boa correlação com a realidade organizacional. Partindo do pressuposto de que as pessoas são competentes e criativas (Teoria Y), o autor propõe uma gestão que propiciasse espaço ao desenvolvimento individual e a ambientes mais participativos. (Santanna, 2012, p. 1)

A Teoria Y é um estilo participativo de gestão que pressupõe que as pessoas vão exercer auto direção e autocontrole na consecução dos objetivos organizacionais na medida em que eles estão comprometidos com esses objetivos. Sendo a principal tarefa da administração de tal sistema para maximizar essa Teoria X assume que os indivíduos são base, trabalhando constantemente na necessidade de uma boa produção, possuindo uma desculpa pronta para o fracasso, as limitações são inatas de todos os recursos

humanos. Teoria Y, no entanto, assume que os indivíduos vão trabalhar por vontade própria, porque o trabalho é a única maneira em que eles têm a chance de satisfazer sua necessidade de realização e autorrespeito. As pessoas vão trabalhar sem estímulo, que tem sido o seu destino desde que Adão e Eva foram expulsos do Jardim do Éden. (The Economist. 2008)

Há paralelos com a hierarquia de necessidades de Abraham Maslow, e Maslow foi realmente muito influenciada por McGregor. Tanto é assim que ele tentou introduzir Teoria Y em um negócio de eletrônicos da Califórnia, mas descobriu que a ideia em sua forma extrema não funcionou bem. Todos os indivíduos precisam de algum tipo de estrutura em torno deles e alguma direção dos outros. Maslow também criticou a Teoria Y por sua "desumanidade" para os fracos, e para aqueles que não são capazes de um alto nível de automotivação. Em seu clássico quadrinhos "Up da Organização", Robert Townsend escreveu poderosamente em prol da Teoria Y: As pessoas não odeiam o trabalho. É tão natural quanto o descanso ou lazer. Eles não têm de ser forçados ou ameaçados. Se eles se comprometem a objetivos comuns, eles vão dirigir-se de forma mais eficaz do que se pode levá-los. Mas eles vão comprometer-se apenas na medida em que eles possam ver as formas de satisfazer as suas necessidades de desenvolvimento e do ego. (The Economist. 2008)

Dos autores que seguem esta direção o mais conhecido é Maslow, com sua Teoria da Hierarquia de Necessidades, tanto pelos psicólogos do trabalho como pelos executivos e profissionais do campo das ciências empresariais. Cabe a este autor o mérito de haver proposto uma teoria clara, coerente e funcional, baseando-se nas suas experiências acumuladas em muitos anos de prática clínica. Ele identificou as principais necessidades do ser humano e as classificou conforme uma escala ascendente de hierarquização. O aspecto fundamental desta teoria baseia-se na suposição de que cada tipo de necessidade deve ser satisfeito suficientemente antes do que os outros colocados nos níveis mais altos na escala proposta. À medida que as necessidades do nível hierárquico inferior vão sendo satisfeitas, surgem como preponderantes as de categoria imediatamente superior, as quais passam, então, a motivar mais intensamente o comportamento. Este modelo é bastante flexível nesse aspecto, uma vez que o próprio Maslow reconhece a existência de variações individuais, especialmente no que diz respeito à intensidade das

necessidades e ao momento em que se manifestam como prevaescentes. Neste sentido, o autor admite que, especialmente as de nível mais elevado na escala (necessidades psicológicas), possam também aparecer sem que as de categorias inferiores tenham sido plenamente satisfeitas. (Perez-Ramos, 1990, p. 1).

Os clientes, por definição, são melhores na avaliação de resultados (produtos e serviços), em oposição aos processos e relações de trabalho. Eles geralmente não veem sobre o particular cuidado a respeito dos processos de trabalho, e muitas vezes não têm conhecimento de como as ações dos funcionários são limitadas pelos regulamentos, políticas e recursos. (USOPM, 1997)

De acordo com Cunningham (2011) Teoria X é baseada em uma filosofia que não trata os funcionários como seres humanos e que é implementada por um estilo ditatorial de gestão. Por outro lado, a Teoria Y trata os funcionários de uma forma digna e envolve-os plenamente. McGregor vê a Teoria X baseada em três pressupostos fundamentais: O ser humano médio tem uma aversão inerente ao trabalho o evita, se possível; Devido a essa característica humana de aversão de trabalho, a maioria das pessoas deve ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada de punição para levá-los a se esforçar adequado para a consecução dos objetivos organizacionais contra apenas objetivos pessoais; O ser humano médio prefere ser dirigido, deseja evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e quer segurança acima de tudo mais. Incluem-se nesta teoria convencional existem várias crenças adicionais associadas com a Teoria X, talvez expressaram menos explícita, mas implícita ao longo do livro: O homem médio (ou mulher) é por natureza indolente. Ele ou ela trabalha tão pouco quanto possível.

Entre as principais formulações teóricas que também vinculam as contribuições de Maslow à realidade organizacional, destacam-se as apresentadas por McGregor (1960), em sua conhecida Teoria Y. É importante esclarecer que esta formulação tem seus antecedentes na chamada Teoria X, do mesmo autor, que a elaborou baseando-se nas idéias de Elton Mayo (1933), resumidas em sua muito controvertida "Hipótese da ralé", segundo a

qual, o homem é concebido como um ser sem motivação para enfrentar o trabalho ou assumir responsabilidades, preferindo ser conduzido, em vez de empregar sua própria iniciativa no desempenho de suas atividades. Esta concepção resultou totalmente modificado à luz das idéias de Maslow, dando lugar à Teoria Y, do próprio McGregor, como proposta substitutiva da Teoria X. Nesta nova direção (Teoria Y), seu autor postula que o ser humano é motivado principalmente por suas necessidades de realização pessoal, de trabalho produtivo, de aceitação de responsabilidades e de adequação de suas metas pessoais com as de organização ou grupo de trabalho, percebendo seu desempenho como real fonte de satisfação. Ambos posicionamentos teóricos de McGregor (Teoria X e Teoria Y) representam uma polarização nos estilos de gerência e administração dos recursos humanos ainda utilizados nos ambientes organizacionais. Na Teoria X, a ênfase é atribuída às metas da organização, administrando seus recursos humanos em forma autoritária, coincidindo, assim com o Sistema 1 (autocrático) de Likert (1967). Por outro lado, na Teoria Y a atenção é dirigida à valorização do empregado, proporcionando-lhe condições estimuladoras para alcançar suas metas e satisfazer suas necessidades. O estilo de gerência, concebida desta forma, enquadra-se nos chamados sistema 4 (democrático) igualmente de Likert. (Perez-Ramos, 1990, p. 1).

Há também inúmeras teorias sobre a liderança³, ou cerca de realizar o papel de líder, por exemplo, líder servo, líder democrático, baseada em princípios líder, a teoria do homem de grupo, a teoria do homem-grande, a teoria dos traços, o líder visionário, líder total, líder situacional, etc Os artigos fornecem uma visão geral breve das teorias fundamentais. Líderes exercem as suas funções em uma grande variedade de estilos, por exemplo, autocrático, democrático, participativo, laissez-faire (mãos), etc Muitas vezes, o estilo de liderança depende da situação, incluindo o ciclo de vida da organização.

As formulações da Teoria Y apresentam também certa afinidade com as idéias de Argyris (1957), formuladas anteriormente. As colocações desse autor destacavam a importância de equacionar as necessidades individuais com as da organização, conforme princípios de integração eficaz das respectivas metas. Para Argyris, que nesse sentido se aproxima ainda mais dos postulados de Maslow, o ambiente organizacional ideal é aquele que propicia um efetivo desenvolvimento ocupacional e um contínuo crescimento psicológico do empregado e sua autêntica conscientização de que ele é parte integrante da organização.

Também é importante neste grupo de "teorias de conteúdo" a contribuição de McClelland (1961). Suas formulações descritivas dos motivos de Poder, Afiliação e Realização, foram derivadas de seus estudos sobre as necessidades predominantes em diferentes culturas e estratos sociais. Vale mencionar que o exame das necessidades que prevalecem no comportamento das pessoas já tinha sido objeto de análise, não só por parte de Maslow (1954), como também, anteriormente, por Murray (1938). (Perez-Ramos, 1990, p. 1)

³ <http://managementhelp.org/ldrship/ldrship.htm>

Os documentos fornecem breve panorama de estilos chave, incluindo autocrático, laissez-faire e o estilo democrático. Outra opinião é que ser um membro muito eficaz de uma organização (seja gerente, executivo do meio, ou de nível de entrada do trabalhador), precisam de competências nas funções de planejamento, organização, liderança e coordenação de atividades - a chave é que precisa ser capaz de enfatizar as competências diferentes em momentos diferentes. Sim, o líder é diferente de planejamento, organização e coordenação, pois líder é focado em influenciar as pessoas, enquanto que as outras funções estão focadas em "recursos", além de pessoas. Mas essa diferença não é suficiente para afirmar que "liderar é diferente de gestão" mais do que qualquer um pode alegar que o planejamento "é diferente de gestão" ou "a organização é diferente de gerir". A afirmação de que "liderar é diferente de gestão" e as formas que essas afirmações são feitas - podem cultivar a ideia de que as atividades de planejamento, organização e coordenação são de algum modo menos importantes do que o líder. A afirmação pode também convencer os outros que eles são grandes e talentosos líderes que pode ignorar as atividades simples de planejamento, organização e coordenação - que pode deixar essas atividades menos para os outros com as coisas menos importantes para fazer na organização o que também pode ser temerário⁴.

A distinção entre X e Y, não se pretende implicar a superioridade lógica alternativa de uma sobre a outra, representam pontos de vista e abordagens, cada um válido sob as circunstâncias adequadas, ao invés de hipóteses científicas genuinamente distintas. (OXFORD, 2010)

O principal mérito que se atribui aos trabalhos de McClelland é o que se relaciona com a identificação, categorização e interrelação das necessidades humanas que se definem como fatores de motivação. Este autor, em estudos posteriores (1975), confirmou sua proposição inicial de que na maioria das pessoas estão presentes aqueles três tipos de necessidades e acrescentou que

⁴ <http://managementhelp.org/ldrship/ldrship.htm>

os mesmos se interrelacionam e se apresentam em diferentes graus de intensidade nos indivíduos, sendo possível até configurar um perfil psicológico para cada um deles. Assim, aquelas pessoas que apresentam elevados índices nas necessidades de realização tendem a esforçar-se para alcançar altos níveis no seu desenvolvimento, maior autonomia no seu desempenho e melhor aceitação de responsabilidades no seu trabalho, assumindo desafios realísticos. No contexto organizacional, estas características se traduzem em sucesso gerencial e independência de ação. Contudo, quando tais características se manifestam em forma exacerbada, seus efeitos podem chegar a ser negativos, a menos que sejam atenuados pelo peso e influência das outras duas categorias de necessidades (afiliação e poder). Os estudos de Andrews (1967), sobre liderança e sucesso gerencial, mostram a existência de um alto grau de associação, com o predomínio combinado, das necessidades de realização e de poder. (Perez-Ramos, 1990, p. 1).

A amplitude do impacto da obra clássica do Dr. McGregor, seu único livro, surpreende. O livro é visto por muitos como um poderoso catalisador na criação do movimento das relações humanas, mas a sua verdadeira impressão sobre o nosso pensamento é mais bem demonstrado pela frequência e diversidade de citações em livros e revistas importantes nos últimos anos. Teoria X, que ele chamou de "visão tradicional de direção e controle", baseia-se em pressupostos fundamentais que pressupõem que o ser humano médio tem uma aversão inerente ao trabalho e vai evitá-lo, se possível deve ser coagido, controlado, dirigido, e ameaçado de punição e prefere ser dirigido, deseja evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição. (Brown, 2004)

Em contraste, o Dr. McGregor também define uma segunda teoria, a Teoria Y, através do qual ele se sente objetivos organizacionais e objetivos individuais podem ser integrados com sucesso. Teoria Y postula que, o dispêndio de esforço no trabalho é tão natural como brincar ou descansar. O homem vai exercer auto-direção e autocontrole ao serviço dos objetivos a que se comprometeu, o compromisso é uma função das recompensas associadas. O ser humano médio aprende não só a aceitar, mas a buscar a responsabilidade ... que essas capacidades são amplamente, não restritiva, distribuído na

população ... e que as potencialidades do ser humano médio são apenas parcialmente utilizadas. (Oxford, 2010)

De acordo com Kurcgant et al (1996, p. 1):

Um dos administradores comportamentalistas que mais estudou a motivação do homem em situações de trabalho foi Mc GREGOR". Esse autor propôs as chamadas Teorias "X- e "Y" e, sem dúvida, foi uma das grandes influências que sofremos, estudando suas teorias e tentando interpreta-las na prática da enfermagem é que tivemos momentos de muita dúvida. Hoje percebemos como esses momentos foram de grande valia para o reconhecimento da liderança [...] No ensino da administração, as premissas dessa teoria, principalmente a caracterização do sistema aberto vinha de encontro às nossas expectativas naquele momento. Assim, as etapas do processo de gerenciamento de pessoal de enfermagem (sistema fechado) que até então constava do diagnóstico situacional, da seleção de alternativas, da implementação da alternativa escolhida e da avaliação, passava a ter, pela proposta do sistema aberto, outra etapa: após a avaliação dos resultados, os dados assim obtidos, por um mecanismo de retroalimentação mudavam a situação inicial. O sistema aberto obrigava a um repensar do diagnóstico situacional o que levava as estudantes a refletirem sobre as próprias decisões, ou seja, sobre a experiência por elas vivenciada na prática da administração.

Segundo Peiró (2000), a satisfação no trabalho atitude está relacionada com o trabalho que tem recebido maior atenção da pesquisa. Embora o estudo sistemático da natureza e causa novo começo na década de trinta, alguns autores estudaram diversas atitudes de funcionários de diferentes aspectos do trabalho. Por exemplo, o problema da redução da fadiga foi um dos primeiros a ser tratada. Quanto à sua definição conceitual, ressaltamos que a satisfação no trabalho é uma atitude e que, apesar de ter sido proposto definições diferentes, muitos deles colocaram a ênfase no componente afetivo das atitudes (refere-se a emoções ou sentimentos despertados o objeto de atitude), independente como deveria, os elementos cognitivos (crenças sobre os aspectos positivos e negativos do objeto atitude) e comportamental (refere-se ao comportamento ou experiências anteriores relacionadas ao objeto atitude). Por esta razão, é que, nos últimos anos tem sido proposto redefinição é estudar a atitude de uma forma mais abrangente, isto é, considerando-se o componente cognitivo, e parece lógico considerar

que a satisfação no trabalho depende do que as pessoas sentem e pensam sobre o seu trabalho. A partir desta perspectiva, é conceituada como um estado interno que se expressa por meio da avaliação de experiências de trabalho afetivos e / ou cognitiva, favoráveis ou desfavoráveis. Respostas comportamentais derivadas dessa avaliação são excluídas da definição, uma vez que geralmente considerado como consequências da satisfação no trabalho. (Cuandra Peralta & Veloso Besio, 2007)

Alves explicita em poucas linhas a teoria (2010, p. 19-20):

A teoria X e Y, de Douglas McGregor, propõem dois tipos diferentes de liderança e seus efeitos sobre a motivação das pessoas no ambiente de trabalho. Uma das propostas é relativamente negativa, representada pela teoria X; e a outra, positiva, que é a teoria Y. Depois que foi analisado a maneira que os empresários tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que os executivos se modelam de acordo com o comportamento do seu grupo de trabalho (ROBBINS, 2005). Isso quer dizer que alguns grupos são melhor liderados com um estilo coercitivo, de modo que os empregados sentem-se motivados em cumprir ordens expressas. Outro estilo de grupo de trabalhadores pode se motivar mais em situações de maior liberdade, onde um estilo mais participativo de gestão é capaz de gerar maiores resultados. Com essa teoria, o autor defende que grupos diferentes podem se motivar por estilos de liderança variados, de modo que é necessário compatibilizar o perfil do líder e de seus liderados, para fins de se alcançar resultados interessantes e expressivos para a organização.

Para Cunningham (2011) McGregor, através de sua Teoria X e Teoria Y faz suposições centrais, nos ajuda a ver claramente hoje que muitos gerentes aportam nestes pressupostos muito negativos, apesar de apresentação de McGregor de uma nova opção em sua alternativa Teoria Y, em 1960. McGregor apresentou Teoria Y de gestão como uma abordagem positiva para substituir a teoria comumente usada X abordagem que se apresenta negativa para o gerenciamento de funcionários. McGregor realmente acreditava que sua Teoria Y proposta, se seguido de perto, poderia trazer uma grande melhoria no tratamento de empregados como seres humanos. Ele sentiu que era mais importante a ter em devida conta o lado humano de cada empregado. Os pressupostos da Teoria Y de McGregor tornaria as coisas muito melhores para mais gerentes, hoje,

mais de cinquenta anos depois ele os documentou para que todos soubessem que, por exemplo, os gastos de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como brincar ou descansar; O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios para trazer os esforços em direção aos objetivos organizacionais. Homens e mulheres vão exercer auto-direção e auto-controle ao serviço de objetivos para os quais eles estão comprometidos; compromisso com os objetivos é função das recompensas associadas à realização; O ser humano médio aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar, mas procura responsabilidades; a capacidade de exercer um grau relativamente alto de imaginação, engenhosidade e criatividade na resolução de problemas organizacionais é amplamente, e não restritiva, distribuída na população. Ao expor a teoria Y, McGregor observa que o uso do talento humano em muitas organizações não era limitado pelo elemento humano. Pelo contrário, o verdadeiro problema era a falta de gestão da sensibilidade e da capacidade mental necessária para desenvolver maneiras de utilizar o verdadeiro potencial de seus funcionários. Em sua opinião, muitas pessoas em posições de poder e responsabilidade gerencial não podiam ver que a produtividade caiu quando os empregados não foram tratados de uma maneira positiva e desafiadora.

A conclusão de McGregor como para os dois conjuntos de suposições, do lado de fora de sua própria influência pessoal, é sucinto: Não é importante que a gestão de aceitar os pressupostos da Teoria Y. Estas são interpretações do conhecimento atual da ciência social de um homem. É importante que a gestão abandonar limitando hipóteses como as de Teoria X. Dr. McGregor estabelece seus pontos de vista sobre a motivação humana para descrever o homem como um animal querendo - assim como uma de suas necessidades é satisfeito, outro aparece outra em seu lugar. O homem coloca continuamente adiante o esforço para satisfazer suas necessidades. Ele então usa a hierarquia de necessidades de Maslow para mostrar a falácia da maioria dos

pressupostos da Teoria X em torno de motivação dos funcionários. McGregor afirma com precisão que ao tornar possível a satisfação das necessidades de nível mais baixo, a gestão tem-se privado da capacidade de usar os dispositivos de controle em que os pressupostos da Teoria X ensinaram a confiar, recompensas, promessas ou ameaças incentivos ou outros dispositivos coercitivos. (Oxford, 2010)

Motivação e poder entram em jogo tanto dentro da Teoria X e Y nos próprios descritores de cada conjunto de premissas, "coagida, controlada, dirigida, ameaçada" para a teoria X, e "a satisfação do ego e auto-realização " para Teoria Y. A evidência do poder de posição inerente coerção e controle não são mais ou menos óbvios que a prova de poder pessoal dentro de um papel Teoria Y em que o gerente se esforça para ser visto como um colega cuja experiência e conhecimento estão à sua disposição. (Oxford, 2010)

Muitos funcionários participam da equipe de forma passiva. Quando pedem ajuda de um colega não quase sempre estão dispostos a ajudar, mesmo que seja para contribuir o mínimo possível. Já o líder é amigável e rápido para dar conselhos quando solicitado. Em reuniões o líder desempenha um papel activo e mantém as pessoas chave em dia com o progresso de seus objetivos.

Funcionários com potencial de liderança observam a eficácia da equipe como uma oportunidade de liderança. Eles percebem que vão conseguir mais trabalhando através e com os outros, que eles vão ficar mais com o apoio ativo dos colegas. Assim, futuros líderes da organização tomam medidas proativas para melhorar a eficácia de suas equipes.

Os líderes fazem uma nítida distinção entre processo e conteúdo. Eles oferecem algum conteúdo sobre o assunto em discussão, mas também colocam muita ênfase no

processo. Isto significa ajudar a recentrar a discussão quando fica desviada, resumindo periodicamente, buscando o consenso e tirando membros mais silenciosos da equipe.

Líderes em potencial fazem os colegas se sentirem valorizados por mostrar interesse em suas ideias. Quando eles discordam, posicionam sua discordância de forma a criar a impressão de que eles estão construindo sobre as ideias dos outros, não dizendo que o outro está errado.

Entender a liderança como um fenômeno social, significa aceitar a ideia de que liderança é uma relação social que se desenvolve entre o líder e seus seguidores, e é apresentada em um ambiente sócio histórico, ou seja, contexto particular, dentro de um processo social. Entender a liderança como uma relação, sugere aceitar, então, que este não é um fenômeno ou o domínio do líder ou de seus seguidores, mas uma relação de interdependência mútua e co-determinações, onde não somente são os líderes que derrotaram os comportamentos de seus subordinados, mas eles são e, também e - que influenciam e especificam as ações tomadas pelas pessoas. Projetos que são concebidos não só tem que fazer com que os líderes fazem, mas também com o que os seguidores, e acima de tudo, com os espaços de liberdade que é conferida aos líderes e seguidores para demonstrar seus projetos e desejos. (Ascorra Costa, 2012)

A liderança é certamente uma variável que tem uma influência importante sobre o clima, e corresponde a um conjunto de percepções compartilhadas, no entanto Zohar e Luria (2004) propõe que o clima organizacional seria uma representação socialmente construída e compartilhada dos aspectos do trabalho que informam sobre os papéis de determinado comportamento é recompensado e apoiado em qualquer organização, em contraste com uma observação passiva de procedimentos formais e práticas de isolamento. Assim, os indicadores de percepção mais relevantes são: políticas formais e

informais e práticas e procedimentos organizacionais. Esta descrição reflete a atual direção tomada pela pesquisa sobre o clima, que está mais associado a aspectos específicos com os índices globais. Estes indicadores específicos fornecem medidas de convergência de percepções dos funcionários sobre as políticas, práticas e procedimentos que são relevantes. (Cuandra Peralta & Veloso Besio, 2007)

Os princípios da liderança eficaz não devem ser tidos como um modismo ou uma coisa transitória, ou seja, os princípios da liderança eficaz são perenes e assim permanecerão ao longo dos séculos.

Entretanto, a aplicação deles na prática deve adaptar-se ao mundo em transformação. Em termos simples, três são as constantes confiáveis na vida:

- (1) mudança;
- (2) princípios;
- (3) escolhas.

O líder não está ameaçado no mínimo pela perícia e diversidade da sua equipe.

Abordagens mais recentes sobre a liderança enfatizam a necessidade de aprofundar o conhecimento dessa problemática, considerando-a como um relacionamento, uma reciprocidade entre líder e seguidores nos planos social, simbólico, identitário e cultural. Compreender o processo de liderança em tais planos teóricos torna-se cada vez mais crucial para atualizá-lo em face das transformações drásticas pelas quais vêm passando a administração e a vida nas organizações. Os novos contextos organizacionais têm primado pela flexibilidade e pela cooperação e tendem, conseqüentemente, a enaltecer a figura do líder, realocando as responsabilidades do chefe com as ambiguidades do coach (Sennett, 1998). Por exemplo, nas empresas estruturadas no trabalho em equipe, onde as práticas internas são guiadas pelas mudanças cambiantes no ambiente externo, os líderes se tornam figuras estrategicamente importantes. As responsabilidades tradicionalmente conferidas aos cargos de chefia e supervisão agora se encontram difusas no âmbito da equipe de trabalho (Davel & Rolland & Tremblay, 2000) e no âmbito de um processo de produção mais flexível. (Davel & Machado, 2001, p. 1).

Em vez disso, um líder de equipe engaja seus companheiros em uma discussão sobre o que é qualidade, o que é necessário para executar e concluir o trabalho, e capacita os membros da equipe a sempre lutar pela melhoria da qualidade.

Chiavenato (2000) aborda os cinco princípios da liderança visionária:

O primeiro princípio consiste no desafio do processo, onde o líder deve encorajar a criatividade e a inovação e apoiar as pessoas com ideias e sugestões, orientando-as e impulsionando-as para que saiam da rotina e agreguem valor à organização.

O segundo princípio é para que o líder seja entusiasta, ou seja, inspire as pessoas com seu entusiasmo pessoal e procure compartilhar uma visão comum.

O terceiro princípio consiste em ajudar as pessoas a agir, ou seja, o líder deve ser criador de equipes e apoiar os esforços e talentos para que as pessoas se sintam importantes para a organização.

O quarto princípio é para que o líder dê o exemplo, ou seja, o líder deverá agir com transparência e objetividade, franqueza e sinceridade, na tomada de decisões e implementação de medidas para solução de problemas de forma que as pessoas possam e desejem adotar o mesmo modelo de atuação.

O quinto princípio consiste no ato de celebrar realizações, onde o líder deve reconhecer e festejar as conquistas congregando as pessoas e fazendo com que a sua equipe se torne um verdadeiro time integrado e coeso e participante de todo o negócio.

Não só é um processo de envolvimento com o trabalho psicológico, cognitivo e comportamental, que é afetado pela personalidade do empregado e os valores, mas o

envolvimento de mais empregos também trabalha em favor da organização. Bem como com a saúde psicológica e física do empregado, a pesquisa mostrou que um alto nível de envolvimento com o trabalho leva a atitudes positivas de satisfação no trabalho e moral alta, que são então manifestadas em maior empenho e diligência. Satisfação no trabalho Hoppock (1935) define a satisfação como uma combinação do psicológico, circunstancial, físico e ambiental, que leva as pessoas a dizer honestamente: "Eu estou satisfeito com meu trabalho." Enquanto trabalhadores podem estar satisfeitos com certos aspectos de seu trabalho, mas não outras, o pressuposto é que eles podem obter um equilíbrio entre satisfação e insatisfação que produz um sentimento geral de satisfação no trabalho. De acordo com Poling (1990), o melhor preditor de satisfação no trabalho é o ajuste entre os valores do empregado e as recompensas previstas pela organização. (Shragay & Tziner, 2011)

A liderança nas organizações como fenômeno social complexo foi frequente e tradicionalmente conceitualizada em termos de traços de personalidade, estilos de comportamento e fatores contingenciais (Yukl, 1989; Aubert, 1991; Yukl e Van Fleet, 1992; Bergamini, 1994; Northouse, 1997). Uma das teorias pioneiras - a teoria dos traços - predominou até a década de 40, enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder. Logo em seguida, no início da década de 50, os cientistas comportamentais passaram a se preocupar com os aspectos que caracterizam o estilo de comportamento do líder. Os pesquisadores dirigem então sua atenção para aquilo que o líder faz, mostrando-se particularmente interessados nos tipos de comportamento por ele adotados, que seriam responsáveis pelo aumento da sua eficácia ao dirigir seus seguidores. Entre a década de 60 e o início da década de 80, os enfoques situacionais ou contingenciais apontam o fato de que a emergência e a manutenção de um líder eficaz devem considerar aspectos que fazem parte do ambiente dentro do qual o líder está agindo. As teorias contingenciais ou situacionais exploram então as variáveis que cercam o processo de liderança, sem deixar de lado os diferentes tipos de comportamento dos líderes. (Davel & Machado, 2001, p. 1).

As empresas que aproveitam suas habilidades não têm de repetir tarefas, ou perder tempo para completá-los, estão preparados para mostrar rentabilidade, para compartilhar e acumular conhecimento na organização estão na forma de know-how específico para a aprendizagem compartilhada. Evoluem no seu próprio espaço, têm a

capacidade de conduzir a necessária eficácia e desenvolver tanto dentro como fora da organização. (Nieves Lahaba & Leon Santos, 2001)

Isso se torna importante em tempos de conflito entre os membros da equipe. Quando há um litígio a ser resolvido, é útil ter uma maneira já estabelecida para medir a solução. As soluções são sempre levantadas contra a missão e se irá ou não mover a equipe mais perto ou mais para longe da meta final.

A partir de então que uma liderança eficaz deve atuar, buscando traçar formas de interação entre os colaboradores e os seus liderados com a finalidade de integrar os interesses individuais aos interesses organizacionais.

Essas estratégias podem ser desenvolvidas através da elaboração de análises comportamentais, acompanhamento dos relatórios descritivos de atividades, etc.

Precisa ainda compreender o comportamento humano. Somente através desse entendimento, ele pode utilizar a motivação como uma estratégia que busque melhorar a vida no ambiente de trabalho.

O líder que apresenta preocupação com seus funcionários reconhece o mérito do talento dos mesmos na organização transformando esse reconhecimento em motivação.

Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas a um objetivo comum. Líder é aquele que recebe tal responsabilidade, assumindo o compromisso de levar o grupo àquele objetivo. Portanto, liderar exige conhecimentos, técnicas e aprendizado contínuo no trato de pessoas. Não se pode confundir administrar coisas com liderar pessoas.

Os três estilos básicos de liderança:

Liderança autocrática – o líder centraliza a autoridade e as decisões. Os subordinados não emitem opiniões. Os estudos revelam que este tipo de liderança apresentava os resultados mais elevados em termos de desempenho, com evidentes sinais de tensão, ausência de motivação e agressividade. O líder é temido pelo grupo e apenas trabalha quando ele está presente.

Liderança Liberal – o líder concede liberdade para as tomadas de decisões individuais ou em grupo, participando delas apenas quando solicitado pelo grupo. O comportamento do líder revela-se sem grande firmeza. Os resultados obtidos com este tipo de liderança revelaram-se pobres quer no que respeita à quantidade quer à qualidade, com fortes sinais de individualismo, segmentação do grupo e pouco respeito pelo líder. O líder é ignorado pelo grupo.

Liderança Democrática – o líder encoraja a participação das pessoas e preocupa-se com o trabalho e com o grupo. O líder funciona como facilitador do grupo, encorajando-o e participando na definição dos problemas e soluções. A quantidade de trabalho apresentada por estes grupos revelou-se importante e de boa qualidade, acompanhado de um clima de satisfação, responsabilidade, empenhamento e espírito de coesão por parte dos elementos do grupo. A Liderança Democrática tem sido muito defendida visto ser bastante compatível com a gestão participativa. No fundo o gestor utiliza os três estilos de liderança estando condicionado à tarefa a ser executada, ao meio ambiente onde decorre a acção e à personalidade do executante. A questão é saber quando adoptar cada um dos estilos, com quem e em que circunstâncias. (Cerdeira, 2009, P. 1)

As várias definições de liderança são compreendidas como um fenómeno de domínio individual ou social, um relacionamento ou posição e - foram instalados no

mundo social de grupos que são guiados por interesses muito diferentes. São usadas também em estratégias múltiplas e criativas de persuasão: a partir de personagens memoráveis de romances e batalhas históricas, através das experiências do relator. Só para dar uma figura do mundo da academia, que é o que nos interessa Grint (1999) relata que durante os anos 80 foram publicados, em média, 5 artigos sobre liderança e inglês e - por figura dia no início dos anos 90 dobrou para 10. Manter o foco em uma concepção de liderança que incentiva o desenvolvimento de "competências individuais", onde o líder é visto como um indivíduo talentoso que marca o caminho a seguir para a sua organização a partir de sua posição de superioridade. No entendimento de liderança, não temos sido capazes de integrar variáveis históricas, as relações sociais de classe, gênero e etnia; ainda continua a ser um entendimento relacional do fenômeno, ou seja, que interpreta a liderança como um tipo de relação que incorpora os sentidos e grandes projetos coletivos que as pessoas querem implementar como formas particulares de vida. Vale a pena, então, perguntar por que eles serviram aos 35.600 itens que foram publicados sobre o assunto durante os anos 90. (Ascorra Costa, 2012)

Ser encorajador não significa concordar com o que todos dizem. Significa dizer algo positivo e pedindo para ouvir mais.

São identificadas as dimensões da liderança: (1) Altruísmo - ajudar o outro empregado na realização de tarefas relacionadas com a organização, (2) Conscientização - devoção, mostrando respeito pela organização e observando suas regras, (3) Esportividade - abster-se de fazer queixas mesquinhas; (4) Cortesia - consultoria com parceiros de trabalho sobre as ações que podem afetar seu trabalho, e (5) comportamentos virtude cívica - a participação na vida política da organização, tais como a participação em reuniões. Podsakoff et al. (2000) relataram confiabilidade para cada dimensão. É, portanto, que se manifesta em comportamentos como: não fazer uso

de todos os dias um de férias e licença médica, ajudando os colegas a completar uma tarefa; abstendo-se de queixas contra a organização, manter relações de trabalho positivas com os colegas; envolvimento demonstrando na vida da organização, e assim por diante. Assim, a cidadania em termos de comportamento nas evidências do mundo de trabalho apoia os objetivos da organização e membros através de ações voluntárias que promovam a organização e deve ir além da descrição do trabalho oficial. De acordo com Cohen e Vigoda (2000), os benefícios da OCB para a organização incluem maior produtividade do trabalho em equipe e gestão, uma utilização mais eficaz e alocação de recursos, e valorização da imagem da organização que lhe permite atrair novos empregados de alta qualidade. Consequentemente, os mais membros da organização estão dispostos a exibir. De forma mais eficaz a organização irá operar e mais sucesso, ele irá lidar com suas metas e desafios. (Shragay & Tziner, 2011)

Os pesquisadores afirmam que o envolvimento trabalho é amplamente afetado por traços de personalidade do empregado e valores, e menos por fatores organizacionais (Rabinowitz & Hall, 1977). Riketta e Van Dick (2009) sugerem que o envolvimento com o trabalho contém duas medidas sobrepostas: identificação psicológica com o trabalho, e o nível em que o trabalho desempenha um papel central na vida do indivíduo e da identidade. Em outras palavras, envolvimento no trabalho é o grau em que a situação do emprego é fundamental para a pessoa e seu / sua identidade (Brown, 1996; Kanungo, 1982; Lodahl & Kejner, 1965). Esta bidimensionalidade é aparente na ferramenta Kanungo de medição, que revela os dois fatores de (1) centralidade do trabalho na vida diária, e (2) identificação afetiva, como demonstrado por itens como: "As coisas mais importantes que acontecem comigo se relacionam com o meu trabalho "(central); " Para mim, o trabalho é apenas uma pequena parte do que eu sou "(afetividade). (Shragay & Tziner, 2011)

Ter a visão não é suficiente para os seus companheiros para lutar pelo mesmo objetivo. Um bom líder de equipe sabe como ajudar cada companheiro de equipe a ver como o produto ou serviço final será útil e que, exatamente, a sua contribuição individual é para esse fim.

Envolvimento com o trabalho e satisfação no trabalho, ocorre desde envolvimento com o trabalho assume um trabalho que pode satisfazer as necessidades de um empregado, segue-se, como Kanungo (1982) sugeriram, que um maior envolvimento pode ser esperado para ser relacionado a uma maior satisfação do trabalho. Mowday, Porter e Steers (1982) afirmam que os mais empregados estão envolvidos em seu trabalho, mais as suas necessidades psicológicas são cumpridas. Da mesma forma, Brown (1996) argumenta que os trabalhadores que estão altamente envolvidos em seu trabalho vão se identificar com ele mais psicologicamente, e este por sua vez, reforçar a sua satisfação. Em outras palavras, eles acreditam que seus objetivos pessoais e os objetivos da organização são compatíveis e, portanto, eles estão satisfeitos com seu trabalho (Chay & Aryee, 1999) e tendem a não considerar mudar de emprego. Consequentemente se espera encontrar uma forte relação positiva entre satisfação no trabalho e o fator emocional de envolvimento com o trabalho, isto é, a identificação. Além disso, antecipou que a geração teria um efeito significativo na interação entre envolvimento com o trabalho e satisfação no trabalho. (Shragay & Tziner, 2011)

Outro componente da liderança em equipe é ser capaz de inspirar companheiros é ter uma missão claramente definida de que todos, de preferência, tenham um papel no desenvolvimento, mas se não, então pelo menos os membros da equipe podem concordar com a missão de equipe previamente estabelecida pelo grupo.

O trabalho em equipe é fundamental no desenvolvimento e na manutenção de uma estrutura organizacional voltada à solução rápida de problemas, à comunicação eficiente e a melhoras no comprometimento e na qualidade de vida do trabalhador. Diversos autores (MOSCOVICI, 1998; WHITE, 1998; BLANCHARD, 2000) relatam experiências que comprovam que equipes podem e efetivamente levam as organizações a um nível de desempenho máximo, desde que as condições favoráveis a seu desenvolvimento estejam presentes.

No entanto, as teorias administrativas que vigoraram no século passado ainda são preponderantes no mercado de trabalho, como a centralização de poder na figura do chefe que toma decisões individualmente dando a seus funcionários pouca ou nenhuma chance de questionar ou discutir processos (práticas fundamentais na formação e desenvolvimento de equipes efetivas). As teorias clássicas de administração foram marcadas pela proposta taylorista-fordista para a organização do trabalho: eficiência máxima na produção; gerência capaz de exercer o controle total tanto sobre os processos de trabalho como sobre os trabalhadores; integração das etapas do trabalho; e fixação dos trabalhadores em seus designados postos. Complementado pela administração científica de Fayol (1990) — que define administrar como planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar —, o modelo de administração que permeou o século XX foi o do trabalho rigidamente controlado e poder centralizado, em organizações inspiradas no modelo militar de ordem, com disciplina e hierarquia bem estabelecidas. (Bejarano & Pilatti, 2008, p. 1).

Assim, como envolvimento com o trabalho, satisfação no trabalho é um construto psicológico que é afetado não só por fatores organizacionais, mas também pela personalidade, valores e crenças de cada empregado. Primeiro identificados e definidos na década de 1980 (Smith, Organ & Near, 1983), comportamentos de cidadania organizacional relacionam-se com a contribuição dos colaboradores para a organização para além das demandas oficiais do trabalho. Em outras palavras, ela refere-se a um comportamento que não é reconhecido pelo sistema da organização recompensa formal. No entanto, a organização exige este tipo de compromisso a fim de funcionar de forma eficaz. De fato, estudos indicam uma relação entre OCB e do nível de desempenho de funcionários. Em sua definição de OCB, Breve e Motowidlo nota (1986) que ele deve cumprir as seguintes características: (a) o comportamento é realizado pelos membros da organização; (b) o comportamento é direcionado para pessoas, grupos ou organizações com as quais o empregado mantém uma relação no âmbito do seu trabalho; (c) o comportamento é realizado com a intenção de promover o bem-estar dos indivíduos ou grupos dentro da organização. (Shragay & Tziner, 2011)

Ao analisar a organização que possui conhecimento, há pelo menos sete fontes:

Formação: conhecimento básico que uma pessoa tem para realizar com a decisão, o cargo que ocupa. **Recursos:** O conhecimento dos meios utilizados para o desenvolvimento de um processo. Por exemplo, como operar máquinas ou ferramentas. **Processos:** O conhecimento que está em processo, é uma série de atividades a partir dos recursos que geram mudanças em uma ordem predeterminada. **História:** É todo o conhecimento que aparece na "experiência". **Informações:** É de conhecimento que se encontra nos livros, manuais, mídia e todos aqueles ao alcance de pessoas. **Talento humano:** É o conhecimento possuído por cada pessoa, os seus próprios estudos, e embora sejam de cada um, de acordo com eles é que a empresa contrata cada funcionário. **Heurística:** O conhecimento que ocorre como resultado da iniciativa dos indivíduos para inovar ou melhorar. Este novo enfoque no conhecimento como a chave fundamental para um futuro de sucesso é um processo nascido dentro das empresas. Os membros da organização aprendem com ambos os erros e acertos próprios e aos outros. Este movimento do conhecimento está mudando como uma organização começa abordagens, progride e amadurece, morre ou reforma. Isso inclui não só o conhecimento que os funcionários têm sobre um assunto, mas também a cultura geral dos membros da empresa. (Nieves Lahaba & Leon Santos, 2001)

A conexão entre o trabalho e o mundo interior do indivíduo é complexo e profundo, que vai muito além do valor do trabalho como fonte de renda. Entre outras coisas, o trabalho constitui parte do indivíduo auto-imagem e, portanto, envolvimento no trabalho é um importante meio para satisfazer profundas necessidades e permitindo a auto-expressão. Na verdade, Lodahl e Kejner (1965) definiram envolvimento com o trabalho como o grau de envolvimento pessoal do funcionário em seu emprego no nível psicológico, e distinto entre envolvimento com o trabalho e envolvimento

profissional. No entanto, esta caracterização levou a uma confusão entre a identificação psicológica e necessidade do empregado para investir em seu emprego, a fim de obter a auto-estima. Kanungo (1982), portanto, redefiniu o conceito, que combina trabalho e emprego, e manter esse envolvimento com o trabalho é o estado de identificação mental ou psicológica com um trabalho específico que depende tanto da importância de nossas necessidades (intrínseca e extrínseca), e a percepção de trabalhar como satisfazer essas necessidades. (Shragay & Tziner, 2011)

Liderar é uma ferramenta básica para a gestão de negócios. É o processo contínuo de identificação, busca, triagem, projeto, apresentar e utilizar um conhecimento mais eficiente e experiência profissional, adquirida com a organização, de modo a melhorar o alcance do empregado para alcançar vantagem competitiva. A gestão do conhecimento chama para determinar o conhecimento, aumentá-los e explorá-los a ganhar magnitude competitivo, levados a compreender que o conhecimento partilha no aumento na lucratividade da empresa e criar novo valor para o negócio, para unir os membros da organização e usar seus conhecimentos de modo que eles são capazes de enfrentar os problemas do simples ao complexo. Enquanto uma empresa é mais inteligente e mais conhecimento se acumula, maior a possibilidade de alcançar vantagem sobre os concorrentes no mercado. (Nieves Lahaba & Leon Santos, 2001)

Quanto à mudança nas relações de trabalho, estudos relatam dois marcos importantes: a falta de posse e a falta de identificação dos funcionários com as empresas. Os trabalhos para a vida e os oficiais de corrida desapareceram. Este tem sido um trabalho tremendamente vulnerabilizado. A incerteza sobre empregos bem remunerados e estáveis, enquanto aumenta as aspirações de empregabilidade, o que torna os funcionários também tende a se mover sobre empresas em curtos períodos de tempo, isso leva, por sua vez, a falta de identificação o trabalhador com a empresa, bem

como alterar as relações sociais que poderiam ser construídas com os colegas. (Ascorra Costa, 2012)

Com o entendimento da liderança como um fenômeno que favorece as características ou "essência" de um "indivíduo" que é chamado de "líder", Ascorra Costa cita estudos da Universidade de Ohio (Stogdill, 1974), University of Michigan (Kahn e Katz, 1960), a Rede Administrativa (Blake e Mouton, 1964), estudos escandinavos (Ekvall e Arvonen, 1991) e os recentes estudos nacionais de Martina, Mundaka e Walker (2002) em que todas estas propostas são caracterizados pela compreensão da liderança como um fenômeno de caráter individual, onde é o líder que desenvolve certas tendências comportamentais que orientam seus seguidores. Assim, os líderes podem se relacionar com seus subordinados a tarefa orientada, relacionamentos e / ou desenvolvimento. Nesta visão, a liderança poderia ser lida como uma "posição" que ocupa um seleto grupo de pessoas, dadas as suas características físicas únicas, habilidades de conhecimento, personalidade e social. (Ascorra Costa, 2012)

A outra vantagem de ter uma missão que foi acordada por todos os membros da equipe é que pode reforçar a cooperação. Uma das coisas mais difíceis de gerir em uma equipe é um ego individual.

Não pode haver ciúmes e o espírito competitivo que pode matar a cooperação da melhor equipe. A declaração de missão é uma forma de minimizar esse potencial para o desastre.

Prahalad e Hamel (1990) abordam o conceito no nível organizacional, com referência “se à competência como um atributo que confere vantagem competitiva à organização, que a torna eficaz e gera valor distintivo percebido pelos clientes além de

permitir a consecução de seus objetivos estratégicos”. (Prahalad & Hamel apud Bernardoni, 2010, p. 32)

Através da análise das redes de conhecimentos, pode-se investigar como membros da organização encontram outras pessoas para responder às suas perguntas e obter as informações necessárias para a conclusão de suas atividades de trabalho. Uma vez que o conhecimento e a informação fluem ao longo destas redes de conhecimentos, os aumentos das redes de conhecimentos podem melhorar o conhecimento organizacional e especialização. Muitos aumentos são possíveis. Por exemplo, pode-se facilitar a transferência de conhecimentos ao longo da rede social existente proporcionando novos meios de comunicação ou espaços. Podem-se construir sistemas para reunir redes de novas competências, encontrando aqueles interessados em um tema específico ou por construção de equipes ad-hoc com os conhecimentos necessários. (Ackerman et al, 1999)

Assim, em organizações de grande escala, os gerentes de projeto supervisionam dois tipos de grupos subordinados. Um grupo inclui os membros da equipe permanente atribuído ao escritório de projeto e somente em autoridade do gerente de projeto. O segundo grupo é composto por especialistas no assunto de organização funcional, técnica e, serviços de apoio que estão temporariamente anexados à equipe do projeto, mas continuam atribuídos ao seu departamento de origem. Esses trabalhadores são responsáveis tanto quanto o supervisor de departamento e o gerente de seu projeto. (Gillard, 2009)

O conhecimento é fundamental nesse sentido tendo que em vista que por meio do conhecimento do capital humano da empresa é possível garantir no longo prazo a manutenção de sua história e da forma eficaz de fazer-se enquanto organização.

O conhecimento emanado pelo quadro antigo da empresa também deve ser homogeneizado com os novos, tempo de casa sem competência não significa muito para a organização.

4. GESTÃO PÚBLICA

Enfatizamos que ambas as fontes fundamentais para o estudo do Estado são a biografia das instituições políticas e a história das doutrinas políticas, e faz nobreza entre estas percepções, realçando que a história do estabelecimento possa ser removida através de ensinamento por meio das histórias onde devem ser confundidas. (Moraes, 2014)

Além disso, abordando o contexto, adverte que a história do estabelecimento desenvolveu-se mais tarde do que a história do ensinamento, salientando que repetidamente os ordenamentos de certo sistema político tornaram-se apreciados por meio da reconstrução. (Moraes, 2014)

As ações grupais das diversas classes agradarem a união distinguida e emana em que os capitalistas aglomeraram mais força com relação ao Estado, improvisando com que seus negócios consistem do mesmo modo, mas idealizados e atendidos. (Moraes, 2014, p. 67)

Pode determinar o Estado como uma constituição política administrativa, que atalha um território assentado e administrado por um governo favorável, constituindo de pessoa jurídica de direito público, internacionalmente distinguida. Porém, a aquisição do Estado abrange uma desigualdade de significação, a estar sujeito dessa abordagem teórica que está consistindo em referenciada. Assim sendo, o Estado pode ser bem reputado a partir de um ponto de aspecto jurídico, social ou político. (Crepaldi, 2012)

Em relação a sociedades política existente nas diversas mitologias e no momento mais diferentes, o Estado se enfatizou como uma composição característica. Ao usar o termo no significado bastante extenso, o Estado permaneceu desde as práticas culturais muito antigas; mas o estado passou a existir na Europa ao início dos tempos pronunciado contemporâneo quando se estabeleceu num fato característico. (Silveira, 2012)

O negócio, nesse momento, é compreender como vêm sendo esclarecido às motivações por meio do Estado, e seus gestores, explanando mérito por exercer

políticas públicas. Consistindo na procura de entender quais são o papel do Estado e quais interesses estão concretos em suas ações. (Silveira, 2012)

Os capitalistas têm mais facilidade para se constituir, já que seus bens vêm de seus recursos financeiros. Já os trabalhadores têm mais dificuldade para se estabelecer, sobre a situação simplesmente na informação dos objetos associados. (Mautz, 2009)

A questão sociológica, é a corporação territorial dotada de uma capacidade de supervisão originária; sob a feição política, é grupo de homens, adsorvida por meio de um território, com potestade superior de ação, de administração e de coerção; sob o prisma essencial, é pessoa jurídica territorial dominadora; na avaliação do código civil, e da pessoa jurídica pertencente ao direito público. (Mautz, 2009, p. 94)

Diversas são as causas da crise, entre as quais é difícil fazer referência principalmente na transformação nos valores culturais e caráter de vida, que enfraqueceu a confiança nas políticas sociais enquanto bens públicos, modificando a composição da sociedade em alguma coisa parecida. (Mautz, 2009). Existe um desacerto nas finanças do Estado, sendo que as despesas vêm sendo socializadas e os lucros têm sido crescentemente ajustados privadamente. A crise fiscal do Estado é exacerbada pela apropriação privada do poder do Estado. (Santos, 2010)

Desta forma, não é nem o Estado nem a sociedade que mais importa na análise. A preponderância de um sobre outro é dada pelo processo, e não anteriormente, embora se reconheça que alguns possuem condições que os coloquem em posição vantajosa. (Santos, 2010, p. 89)

Para que se possa analisar adequadamente a etapa de implementação de gestão, é fundamental contextualizá-la dentro do cenário de políticas públicas. Já os aspectos influenciadores compõem-se por feição políticos, jeitos institucionais e aspectos técnicos. Assim, conclui ao afirmarem que há uma forte inter-relação entre os atores, os aspectos influenciadores e as etapas do ciclo político. (Okimura, 2013)

Este fato procedeu no interesse por aperfeiçoamento, que se espalhou por outras nações, com procedimento e intensidades desiguais, mas com certo ponto de tendência. Os reformadores asseguram agilizar a administração. Têm contrastado para dotar os serviços públicos de maior força, de maior eficiência e para reduzir custos. A maior parte comprometeu-se com a imaginação de diminuir o tamanho do Estado. (Sá, 2012)

Como redefinir um mundo globalizado, e, neste significado, recomenda o procedimento de globalização como o assunto constitucional para as mudanças estruturais que vêm ocorrendo no ambiente público, a exigir um maior controle da

qualidade das ações empreendida pelo poder público no oferecimento da tarefa pela sociedade. (Sá, 2012)

De fato, o estabelecimento de Estados democráticos e a marcha da globalização, promoveram a construção de uma nova sociedade. A participação popular na eleição e no destino de seus governantes estimulou a necessidade de consentir a pretensão do vasto colégio eleitoral, enquanto a conglobação dos mercados beneficiou a conferição dos produtos e serviços oferecidos à comunidade. (Basso, 2011)

Esse cenário incitou a apreensão dos governantes quão intensamente a sua estabilidade no poder procurando consentir, por meio de máquina pública, os anseios de uma sociedade cada dia mais consciente e integrada ao que ocorre em todo o mundo. (Basso, 2011, p. 76).

Este modelo, vigente nas nações que promovem a adaptação de seu modelo gestor, atribui maior eficácia às ações requerida pelo poder público com a declaração de indicadores e finalidade para controle das ações, tendo como foco principal no cidadão. (Silva, 2012)

Para conseguir estes objetivos os governos precisam está regularizado os recursos de tecnologia da noção e gestão do conhecimento para garantir a maior transparência e legalidade aos seus atos. A reforma tributária faz-se, imprescindível, para refazer o sistema, e conformá-lo com o pensamento presente de um Estado esgotado. (Silva, 2012)

As melhoras devem acontecer, sem dúvida, preservando-se os direitos e segurança fundamentais, difundida a duras penas, em séculos de desenvolvimento, tendo os governantes a compulsão de interessar-se por eles e não destruí-los. Nada explica seu esmigalhamento em nome do bom pretexto ou por ensejo de Estado, tão comum nos Estados totalitários, de nefasta memória. (Franco, 2009)

A amostra maior de que há um procedimento de modificação em curso é o próprio fenômeno do radicalismo islâmico, uma reação enlouquecida diante da rapidez com que a modernização se dá. O chamado fundamentalismo islâmico. Não é a amostra integral de que o Islã é antiquado, mas é a prova circunstancial mais garantido de que as modificações não apenas são possíveis como estão ocorrendo de um modo precipitado. Encontrar-se o Islã imune a transformações e reação necessária. (Franco, 2009, p. 122).

Atualmente o fato de uma instituição aderir ao programa no setor público já começa a ser utilizado como moeda para o alcance de solução, pelo sugestivo de negócio numa gestão regressada para o contentamento do cidadão, requerendo um discreto afugentamento da simples voluntariedade. (Franco, 2009)

4.1. OS RESULTADOS DO CONTROLE INTERNO NA GESTÃO PÚBLICA

Desenvolveu consecutivamente as principais esferas do poder executivo onde são consideradas atividades administrativas básicas por meio da gestão pública. E essas atividades administrativas servem de suporte aos poderes legislativos e judiciários, assim como outras atividades de instituições dotadas de autonomia. (Silveira, 2012)

Os resultados desenvolvidos na gestão pública são responsáveis pelas regras que são praticadas. Desse modo a principal função é sinalizar o administrador público para adotar medidas para corrigir situações que causam ilegalidade oportuna. (Silveira, 2012)

Porém a gestão pública é executada de forma diferente, sendo que as atividades de controle interno são realizadas através da estrutura própria da administração pública criada para supervisionar um órgão central. (Silveira, 2012)

Na verdade, o sistema dos resultados públicos refere-se à ação organizada de todas as atividades desenvolvidas pela Administração, que sob o comando e orientação de um órgão central, visem o cumprimento dos princípios instituídos pela Constituição Federal, da legislação e dos objetivos para atender o interesse público. (Silveira, 2012, p. 32)

O sistema de produção estabelece-se do plano organizacional, assim como da totalidade de métodos e procedimentos aceitados pela administração de uma entidade para ajudar a conseguir o objetivo administrativo de garantir, tanto quanto possível. (Hoog, 2011)

A gestão de resultado vai muito além dos assuntos que se incluem diretamente com as funções do sistema contábil. Os principais elementos do sistema são avaliados como conhecidos da administração interna. (Hoog, 2011)

A classificação do controle interno nos serviços públicos é:

- ✓ Quanto à finalidade;
- ✓ Quanto à forma;
- ✓ Quanto à maneira de execução;
- ✓ Quanto ao lugar de execução;
- ✓ Quanto à natureza;
- ✓ Quanto ao objeto. (Hoog, 2011, p. 153)

Esses controles são classificados onde emprega dois grupos, sendo grupo do controle interno contábil e grupo do controle interno administrativos. O controle interno contábil é para guardar os bens direitos dos registros financeiros e o controle interno administrativo para garantir a eficiência operacional. (Moraes, 2014)

O objetivo do controle interno nos serviços público é representar a gestão pública como um todo, analisar quais são os procedimentos adotados por meio dos

recursos humanos, materiais e financeiros, garantidos a satisfação das necessidades sociais. (Moraes, 2014)

Considerando a conceituação dos resultados públicos dos órgãos e entidades da gestão pública, se deduz que o mesmo tem como objetivos a adoção de um conjunto de procedimentos que permitam a proteção do patrimônio público e a exatidão e fidedignidade dos dados contábeis, assim como, avaliar se os objetivos estabelecidos no planejamento organizacional foram atingidos de forma eficiente, eficaz e efetiva. (Moraes, 2014, p. 67)

Como não existe um padrão organizacional pode haver diversas estruturas administrativas nos municípios analisando tudo sobre o controle interno de forma equivocada como um todo. A crítica de vários instrumentos utilizados na gestão permite considerar que, independentes da corrente ideológica à qual pertençam, essas filosofias gerenciais apresentam a preocupação em gerir informações, em valorizar indicadores de desempenho, em constituir métodos gerenciais a partir de dados. (Okimura, 2013)

As entidades têm a responsabilidade de fiscalizar o setor público e são de grande auxílio no acompanhamento da atuação desempenhada em benefício da comunidade, no entanto o método tem mostrado que a opção de seus complementares nem sempre apresenta o local próprio e horário das reuniões à população. (Okimura, 2013)

A ausência deste instrumento gerencial atrapalha a gestão e a assimilação dos pontos mais destacados para alterações no desempenho do órgão. A implantação de indicadores de desempenho é advertida, por perceber a essencialidade do olhar da coisa em padrões numéricos para uma avaliação mais verdadeira do comportamento no setor público. (Okimura, 2013)

A falta de uma equipe gestora dificultou a produção de apreciação da efetivação que consentisse aproximar o empenho de cada órgão com o desempenho. Isto procedeu num distanciamento entre as atividades desempenhadas e proposta. Além da falha de uma ponderação metódico da execução, que pudesse assessorar na tomada de decisão para uma atuação do órgão alinhada aos empenhos sociais e processuais, quando afirma que a avaliação do desempenho não é um fim em si mesmo, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados da organização. (Okimura, 2013, p. 17)

A gestão pública é dividida em áreas operacional. Essas estruturas provocam impedimentos departamentais. O que acontece são as chamadas divisões, setores ou departamentos dentro da disposição pública, sendo que, todas essas áreas têm sua maneira de raciocinar, seu ritmo, seus controles formais e informais e a abordagem que o chefe entrega a seu setor. (Cerra, 2010)

Em certas seções, determinados funcionários ficam cheios de trabalho, apesar de outros permanecerem desocupados por certo momentos. A maior parte das etapas de tramitação dos pedidos é inútil e outras poderiam ser concretizadas por apenas um funcionário. (Cerra, 2010)

Assim sendo, isso causa demora na entrega, confusão nas informações e desordens tanto para funcionários, assim como para os cidadãos, em relação a quantidade de pedidos de um setor para outro. (Cerra, 2010)

Porém, isso indica a necessidade de empregar alguns conceitos que possam ajudar na melhoria do desempenho dos trabalhos, como, além disso, dá ao cidadão mais acesso e mais qualidade nos serviços prestados. Em relação ao exposto, identifica-se como uma ferramenta importante para geração de melhorias nos procedimentos. (Santos, 2010)

A partir de seu uso em um ambiente administrativo público é possível identificar situações de desperdícios, como a descrita acima. A situação apresentada pode ser classificada como uma forma de desperdício, e pode ser conceitualmente classificada como espera, transporte excessivo, processo inadequado, dentre outras. (Okimura, 2013, p. 21)

A importância da atualização e modernização dos procedimentos em setores públicos, especialmente aqueles que estão sempre lidando com pessoas, é essencial ter como foco que as pessoas cada dia mais têm - se tornado exigente por produtos e serviços de qualidade. Esta exigência, além disso, quer dos setores públicos, qualidade nos serviços que lhe são prestados. (Santos, 2010)

E necessário que a gestão pública apeteça melhorar seus processos da mesma maneira que acontecem na manufatura. Assim sendo, é importante reestruturar processos e prover treinamento aos funcionários. O autor expõe, além disso, que a maior parte dos conceitos desenvolvidos para a manufatura pode ser aproveitada no setor público. (Santos, 2010)

Entretanto, da mesma maneira que se conseguem bons resultados na manufatura com a utilização das práticas de bons resultados podem, além disso, ser conseguidos em setores públicos. Essa ideia considera dessa maneira a investigação de vínculos que possa haver entre a área pública. (Basso, 2011)

Nos setores públicos pode fornecer expressivamente na melhoria a qualidade dos serviços públicos. No entanto partem do começo que toda atividade administrativa pode ser enxuta. Assim sendo, a aplicação desta técnica no ambiente administrativo

público pode ser bastante relevante, pois ela fornece ferramentas e sugere que bons resultados podem ser conseguidos. (Basso, 2011)

Na gestão pública contribui para um entendimento maior sobre como e onde eles podem ser empregados. Contribui, além disso, para um aperfeiçoamento na utilização das ferramentas e dos conceitos, pois a literatura sugere que eles podem ser usados em diversas organizações. (Guerreiro, 1990)

A gestão pública não está numa situação em que as velhas verdades possam ser reafirmadas. É uma situação que requer o desenvolvimento de novos princípios. A controladoria pública deve enfrentar o desafio da inovação mais do que confiar na imitação. A melhora da gerência pública não é só uma questão de pôr-se em dia com o que está ocorrendo na iniciativa privada: significa também abrir novos caminhos. (Basso, 2011, p. 67).

A necessidade de reduzir os custos e aumentar a qualidade dos serviços direciona a controladoria pública a procurar mais eficiência nos seus métodos. Este modelo estabelece um avanço em semelhança à administração burocrática, mas não significa que a recuse. Ela tem muitas de suas características, entretanto com mais flexibilidade nos cargos, treinamento, e seu foco emprega mais nos resultados. (Guerreiro, 1990)

A gestão pública necessita estar preparada para enfrentar os desafios a eles postos de maneira a permanecerem mais engajados profissionalmente. Não necessitam somente seguir normas e procedimentos, mas necessitam identificar e solucionar problemas para aprimorar continuamente os processos, simplificar as estruturas e gerenciar as pessoas. (Guerreiro, 1990)

Um conceito importante na gestão pública é que ela não pode ser igualada com o setor de empresas, sendo que, esta precisa do pagamento de seus clientes através da compra de produtos e serviços, enquanto a receita do Estado procede de impostos, taxas e contribuições de avanço proveniente da legislação. (Basso, 2011)

A gestão pública não precisa apenas se preocupar com uma gestão financeira competente, mas, além disso, com modelos que gerem a governança. Assim sendo a controladoria pública gerencial apresenta maneiras novas dos governos locais requererem fórmulas para o desenvolvimento da democracia local e de acrescentar a fiscalização de toda sociedade a respeito dos administradores públicos. (Basso, 2011)

A substituição dos controles burocráticos, que são baseados em procedimentos e exercidos pela própria burocracia, pelas novas formas de controle social de resultados por competição administrada, é um dos exemplos abertos pela administração pública gerencial para o aumento da

visão democrática sobre o setor público. Assim, na administração pública gerencial, os resultados têm de ser negociados entre os formuladores da política pública e a instituição encarregada de programar (Basso, 2011, p. 46)

É importante estar atenta para os fatos que acontecem neste segmento, em relação à complexidade da instituição pública e os relacionamentos que estão abrangidos nas atividades governamentais. Como diz a política, é importante atender certa quantidade de pessoas. Entretanto existe um grande número de conflitos a serem sanados e é importante prezar pelo equilíbrio das contas fiscais. (Cerra, 2010)

Era o tempo em que o problema a determinar era apenas o da confiança pública na integridade do governo. Hoje em dia se trata de produzir confiança pública em sua habilidade de desempenho. Porém, a administração pública expõe muitos desafios que influenciam espontaneamente a qualidade apresentada. O problema grande enfrentado na gestão pública é o rompimento de um dos princípios da qualidade, que coloca como principal: a constância nos propósitos. (Cerra, 2010)

O destaque para as informações na gestão pública merece atenção. A grande queixa compõe-se na maioria das vezes do fornecimento de informações incompletas quando não, equivocadas. É necessário salientar que a visão da informação como produto amplamente tem sido divulgada. (Cerra, 2010)

Coloca que a informação na gestão pública deve ser considerada como um produto. Essa abordagem torna o fornecimento de informações processo que precisa ser continuamente aprimorado, pois a informação necessita de tratamento, velocidade e precisão. (Cerra, 2010, p. 126)

Portando, o controle interno público, requer não só cuidados e melhorias, mas também um plano de gestão em longo prazo, para que possa estar sempre atendendo às necessidades dos cidadãos e da gestão pública. A gestão pública oferece determinadas dificuldades no funcionamento do controle interno em que a maioria da sua requisição para a sua existência são os municípios na qual o controle implantado pode ser explicado com alguns fatores. (Sá, 2012)

- ✓ Interesses políticos escusos que evitam criar formas de controle para que seus atos não sejam questionados pela sociedade;
- ✓ Inexistência de uma integração forte entre os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, para o fortalecimento do sistema integrado de controle interno como prevê a Constituição Federal;
- ✓ Resistência a mudanças dentro do Município, pois a implantação de rotinas padronizadas que oferecem controle modificam os hábitos e exigem um melhor atendimento na execução de tarefas;
- ✓ Falta de conhecimento, pelos gestores públicos eleitos, sobre a importância do controle interno, aliado ao despreparo profissional dos servidores públicos municipal para a execução dos trabalhos de controle interno;

- ✓ Falta de controle dos gastos públicos, o que ocasionou a redução de recursos o aumento das despesas correntes impossibilitando, assim, a expansão da estrutura para o desenvolvimento do controle interno;
- ✓ Escassez de servidores públicos preparados para as novas exigências legais e técnicas para exercer as atividades de controle;
- ✓ Práticas de ações pelo controle interno que não verificam a relação custo/benefício, onerando ainda mais a administração municipal. (Sá, 2012, p. 41)

Os serviços públicos no município não necessitam de ter que somente cumprir com suas obrigações, mas identificar de forma moderna o auxílio da gestão para que seja executada de maneira correta e que sejam capacitados para propiciar a vantagem administrativa pública na sociedade. (Silva, 2012)

A importância dos serviços públicos na gestão pública há muito tempo é reconhecida na literatura profissional. As Prefeituras precisam recorrer a vários relatórios e análises para controlar eficazmente suas operações, proporcionando proteção contra fraquezas humanas e redução na possibilidade de ocorrência de erros irregularidades. (Silva, 2012, p. 41,)

As principais importâncias no serviço público são reconhecidas na literatura profissional, nesses casos a prefeitura ir atrás de vários relatórios que controlam eficazmente essas operações trazendo contra a fraqueza humana a possibilidade de corrigir ocorrências de erros irregularidades. (Silva, 2012)

No serviço público é capaz de proporcionar uma segurança razoável sobre a consecução dos objetivos das entidades. E esses objetivos estão afetados pelas limitações de todo sistema de controle interno. Pode acontecer de duas ou mais pessoas falsificar os serviços e com isso a direção pode culpar o sistema e isso limita a necessidade de considerar os custos relativos a cada controle que será implantado. (Silva, 2012)

Hoje na gestão pública a responsabilidade pela implantação do controle interno opera porque a existência desse mecanismo é imposta por determinação constitucional. (Silveira, 2012)

Ainda, no âmbito municipal, por consequência a responsabilidade pela implementação e manutenção dos controles internos em cada atividade controlada é o do Chefe do Poder Executivo, todavia, desde a sua implementação e regulamentação, esta atribuição pode ser delegada ou repassada para cada administrador ou responsável pelo órgão e setor, de maneira que, a partir da delegação, qualquer irregularidade e ilegalidade ocorrida devem ser comunicadas pelo responsável, por escrito ao órgão central de controle interno ou diretamente ao órgão de controle externo, para a adoção das providências cabíveis, sob pena de responsabilidade solidária. (Silveira, 2012, p. 63).

Diante do momento que se impõe as regras formais e possíveis determinar as responsabilidades que são executadas no momento em que as operações são

estabelecidas na sua subordinação com seus atos praticados como atos ilegais ou irregularidades. (Okimura, 2013)

Porém, se o sistema de controle interno não permanecer devidamente formalizado, ou permaneça operando parcialmente ou com deficiências, verifica-se probabilidade de ocorrência de fraudes juntamente com elevado grau de dificuldades com vistas à identificação da responsabilidade característica do agente executor. (Okimura, 2013)

Entretanto, é essencial destacar, além disso, que é apenas por meio de um sistema eficiente de controle interno que se obterá a ampla aplicação do que se analisa na Constituição Federal, onde determina planejamento, cumprimento de diretrizes e metas, com eficiência e eficácia. (Okimura, 2013)

Dessa forma, conseguirão resolver pequenas questões quando examinadas e de maneira separada, procedendo somente na devolução de parte do prejuízo determinado ao erário, em desempenho da impossibilidade de se deparar erros e anormalidades em tempo apropriado. (Okimura, 2013)

5. GESTÃO EMPRESARIAL

O objetivo da gestão empresarial é apresentar as estruturas da gestão de uma empresa, trabalhando de forma estratégica na administração da empresa. Na gestão empresarial, o profissional visa por meio do desenvolvimento apresentar uma boa gestão de uma organização, o profissional em um gestão empresarial precisa atuar de forma ética sustentável com posição empreendedora e cidadã. (Morona, 2010)

Olhando à nossa volta, verifica-se que nos últimos 150 anos a vida da humanidade tem girado em torno de uma estrutura onde a grande maioria dos homens ditos civilizados passa a maior parte de seu tempo, ao longo das 24 horas de cada dia. Trata-se da estrutura em que cada homem que trabalha busca, de um lado, a remuneração pela atividade desenvolvida, que lhe serve para o sustento pessoal e de sua família; mas busca, de outro lado, sua realização, enquanto pessoa humana, no trabalho que desenvolve, verdadeiro complemento de sua personalidade. Essa estrutura é a empresa. (Morona, 2010, p. 21)

A empresa de hoje são composta de equipes na qual cada uma tem suas responsabilidades diferentes e hierarquizadas, entretanto, esses trabalho precisa oferecer condições de cumprir da melhor forma suas obrigações pessoais, familiares e sociais. (Morona, 2010)

Na organização dos recursos básicos geralmente são diferente de tudo aquilo que já foi conhecido. Porém, o tempo exigido pela produção atual e pelas decisões empresariais contemporâneas é de longo prazo, passando do período em que o homem é fator ativo do processo econômico. Os recursos necessitam ser acumulados numa organização, precisam ser concentrado para obter um melhor desempenho social e econômico. (Morona, 2010)

O cargo por uma administração é determinante para a empresa, e para o prestígio, sucesso e disposição do administrador, em relação ao futuro do sistema econômico e social, e para que dessa forma a empresa não vai a falência como uma instituição autônoma. A responsabilidade da gestão pública da administração precisa, deste modo, está claro em tudo que for realizado. Necessariamente, estabelece a fonte da ética da administração. (Morona, 2010)

Vale a pena lembrar que essa entidade – a empresa – destinada à produção, à troca, à circulação de bens e/ou serviços, nasce de um ato, uma iniciativa que só pode ser fruto da atividade de homens, destinada a atender às expectativas de outros homens. Por esse ato, reúnem-se pessoas e coisas; estas últimas, que são estéreis por sua própria natureza, tornam-se fecundas e produtivas pela ação das pessoas. (Morona, 2010, p. 75)

Contudo, de forma alguma devemos deixar de distinguir que a empresa, apesar de ser uma realidade econômica, é além disso uma realidade humana. Diante da sua própria natureza ela não se sintetiza nos estoques aglomerados, muito menos nos lucros contabilizados, porém, incide de maneira formal num complexo de atos humanos, sendo que os estoques e lucros são apenas resultados. (Morona, 2010)

Para se adentrar ao tema do presente trabalho necessário se faz trazer a esta o que venha a ser empresa. Ao se analisar o Código Civil, este na traz uma definição propriamente dita sobre o conceito de empresa. De acordo com a doutrina as empresas precisam circular de acordo com as produções de suas mercadorias, sendo chefiado por uma pessoa física ou jurídica. (Burke, 2012)

Empresa é a organização técnico-econômica que se propõe a produzir mediante a combinação dos diversos elementos, natureza, trabalho e capital, bens ou serviços destinados à troca (venda), com esperança de realizar lucros, correndo os riscos por conta do empresário, isto é, daquele que reúne, coordena e dirige esses elementos sob sua responsabilidade. (Burke, 2012, p. 56)

Com isto verifica-se que o conceito de empresa tem como característica o fenômeno econômico, trazendo em si diversos elementos que acabam por integrá-lo. De acordo com Asquini as empresas tem característica econômica, na qual apresentam

elementos que acabam por integrá-lo sendo subjetivo, funcional, patrimonial (ou objetivo) e corporativo. (Burke, 2012)

Pelo primeiro perfil, a empresa é vista como empresário, isto é, como o exercente de atividade autônoma, de caráter organizativo e com assunção de risco. Neste caso, a pessoa (física ou jurídica) que organiza a produção ou circulação de bens ou serviços é identificada com a própria empresa.

(...)

Pelo perfil funcional, identifica-se a empresa à própria atividade. Neste caso, o conceito é sinônimo de empreendimento e denota uma abstração, um conjunto de atos racionais e seriais organizados pelo empresário com vistas à produção ou circulação de bens ou serviços. É este perfil da empresa que a evolução doutrinária da teoria irá prestigiar.

(...)

Pelo terceiro perfil, a empresa corresponde ao patrimônio azidental ou estabelecimento. É o conceito objetivo, muitas vezes correspondente ao uso coloquial do termo (“vou à empresa”, “a empresa fica em São Paulo”, etc), que a identifica com o local em que a atividade econômica de produção ou circulação de bens ou serviços é explorada.

(...)

E, por fim, pelo perfil corporativo, a empresa é considerada, na formulação asquiniana, uma instituição, na medida em que reúne pessoas — empresário e seus empregados — com propósitos comuns. (Freitas, 2011)

Nos dias atuais as teorias trazidas por Asquini ainda repercutem, mas das quatro teorias aqui apresentadas apenas a funcional que vem a corresponder a uma definição jurídica de empresa. O que vem ocorrendo é a desconsideração das teorias subjetivo, objetivo e corporativo. Diante do que foi visto até o presente momento pode-se dizer que as empresas são organizações que possuem os seguintes fatores no decorrer de suas atividades: capital e trabalho. (Freitas, 2011)

Estas possuem finalidade lucrativa, e suas atividades acabam por promover a produção, bem como a circulação de bens e serviços. Importante salientar que a empresa é uma atividade desenvolvida de forma exclusiva por um empresário, sendo que este se encontra como sujeito do direito. (Freitas, 2011)

De acordo com o artigo 966, do novo Código Civil brasileiro: “Art. 966. É considerado empresário aquele que exerce uma profissão circulando ou produzindo bens ou serviços”. Sendo o empresário físico ou jurídico é ele quem decide como organizar e assumir seu empreendimento. (Paladini, 2010)

Alguns doutrinários julgam a atividade empresarial e atividade comercial são as mesmas. Entretanto, existem distinções entre ambas visto que estas se fundamentam na troca de bens e serviços. A atividade de um comerciante é desenvolver atos relacionados ao mercado. (Paladini, 2010)

É em meio a produção de riqueza que desenvolvemos as atividades empresárias e as atividades não econômicas. Portanto, consideramos atividades com fins lucrativos àquelas que se concluem pelo mero prazer e não produção de riqueza. Na qualificação do empresário mostram um lugar a explorar, portanto, são atividades de cunho empresarial. (Paladini, 2010)

A atividade do empresário além de produzir riquezas deve ser dirigida à produção ou troca de bens e serviços. A mera produção, como a produção para consumo próprio, não importa na profissionalização do agente econômico e, portanto, não se enquadra no âmbito das atividades de natureza empresarial. Esta produção, por conseguinte, tem de ser necessariamente orientada ao mercado. Uma característica da distinção essencial entre atividade empresarial e não empresarial recai sobre a formulação de que o objeto da atividade empresarial tem de ser coisas ou serviços. É exatamente neste ponto que prestações cumpridas, no exercício das profissões intelectuais, não perfazem o núcleo das atividades empresariais, pois estão adstritos à uma valoração social de seus serviços. (Paladini, 2010, p. 67)

Em meio a esses critérios realça que a necessidade da atividade empresarial seja fundada numa base fundamentalmente organizativa e que comprometa na prestação de um trabalho autônomo do empresário simbolizando um grande risco técnico e econômico às suas custas. (Juran, 2009)

Conclui que o empresário é o sujeito que exerce as atividades técnica empresarial organizada na qual transmite o selo de sua liderança, garantindo a competência e o sucesso do funcionamento em diferentes fatores organizados. Determinamos pelo poder de começar, que lhe incumbe privativamente assumir todos seus riscos. (Juran, 2009)

5.1 A COMPETITIVIDADE NAS EMPRESAS

O termo utilizado como competência é para qualificar a pessoa que está apta para realizar sua atividade como principal, sendo suficiente tanto para seu conhecimento como também para a sua habilidade e atitude. A competência tem um conceito amplo, que vem composto por aspectos intelectuais, emocionais e morais, é bastante essencial para o desempenho natural das funções na qual é dito o funcionário como competente. (Amaral, 2011)

Além disso, a definição deixa claro que não se pode atribuir a um indivíduo o título de competente ou incompetente, já que esses são “estados” e não situações imutáveis. E é justamente por isso, que todos os profissionais, mesmo aqueles já reconhecidos como competentes, devem buscar o aperfeiçoamento contínuo. (Amaral, 2011, p. 03)

Assim sendo, ser competente passa a ser a consequência da utilização apropriada pela competência de seus atributos pelo profissional, isto é, dos conhecimentos,

capacidades e atitudes que tem e que são compatibilizadas com a função que ele exerce. (Amaral, 2011)

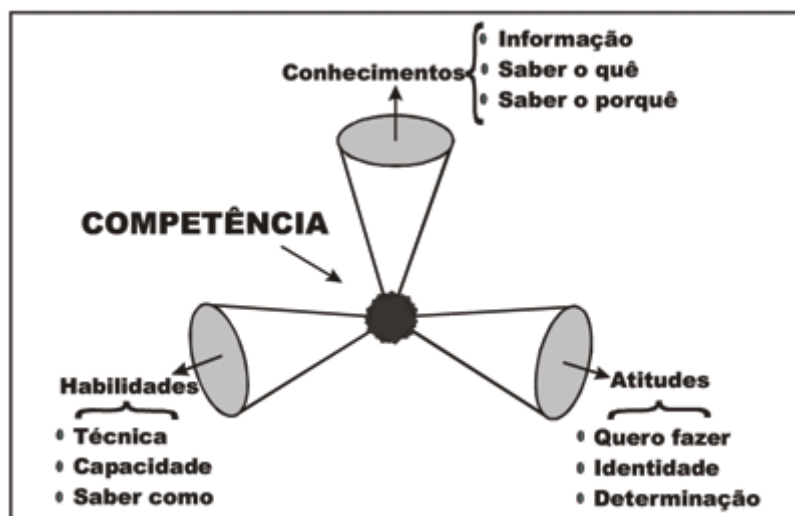


Figura 1. As três dimensões da competência
Fonte: Durand (2000) apud Brandão; Guimarães, 2001, p. 10.

Nas organizações as competências tendem a ser distinguidas como a contribuição das pessoas de interagir a capacidade da organização com seu ambiente, conservando ou desenvolvendo suas vantagens competitivas. O conceito da competência aceitou o surgimento mais alinhado de uma gestão de pessoas que tem expectativas e necessidades das organizações e dos indivíduos. (Lapierre, 2012)

Não consistiria em ser uma percepção vaga, longa e confusa de que algo precisa mudar nas empresas que vem acompanhada com certa dificuldade em explicar claramente qual seria a transformação que precisa ser efetuada, onde e como? Ou uma necessidade que seria perfeitamente sentida de modificar, mas acompanhada de uma incapacidade bloqueadora de arranjar alguma mudança, o que seria uma competência de diagnosticar e uma incompetência de constituir a terapêutica empresarial. (Lapierre, 2012)

Entretanto, a competitividade está cada vez mais definida, e os produtos cada vez mais próximos em qualidade, coagem a repensar quais seriam os diferenciais para trazer no mercado, e nesse jogo quem faz diferença são verdadeiramente as pessoas que compõem uma equipe de trabalho. (Teixeira, 2012.)

A única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes. Ele sugere que a organização deve estar aberta para aprendê-lo, porque muito mais do que controlar é o conhecimento que alavancará os resultados. Essas organizações ele denomina de organizações que aprendem, elas são mais flexíveis e adaptáveis às mudanças. (Teixeira, 2012, p. 03)

Antevê que as organizações que aprendem serão aquelas em que as pessoas conseguem desenvolver sua capacidade de indicar os resultados, acordam para ideias novas e mais largas e com espírito coletivo estudam sucessivamente para aprender juntas. (Marras, 2010)

As pessoas carregam consigo seus próprios valores e estes são inseridos na cultura organizacional. Nesses valores predominam não só “a razão, a intuição e a emoção”, mas também “a experiência sensorial, a crença na autoridade ou o conhecimento científico”, por isso, é tão importante conhecer cada indivíduo e quais são seus reais interesses no ambiente de trabalho para, dessa forma, alinhar seu comportamento com os interesses e objetivos organizacionais. (Marras, 2010, p. 126)

Somente se moderniza as empresas quando o gerenciamento de pessoas que nela atuam se moderniza antes. Significativas mudanças organizacionais acontecem apenas se existir mudanças intensas na maneira de interagir e pensar das pessoas. A mudança de comportamento precisa abranger todos os gestores, começando pelo presidente da empresa e se desdobrar para os restantes dos líderes. (Marras, 2010)

As pessoas são as responsáveis pelas mudanças numa organização, e por isso mesmo necessitam estar bastante preparada, e desse modo, investir no desenvolvimento das pessoas é a chave principal para o desenvolvimento organizacional. (Marras, 2010)

Começando por gestores habilitados para compreender e procurar em sua equipe de trabalho o potencial de cada um e investir. As organizações que poderão alcançar bons resultados serão as que se dedicarem ao aperfeiçoamento das pessoas, aperfeiçoando nelas. (Texeira, 2012)

O comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização. Segundo ele, no pensamento sistêmico o indivíduo se percebe no mundo e faz parte dele, no lugar de considerar os problemas como causados por algo ou alguém lá fora, o indivíduo percebe que são suas próprias ações os causadores. (Texeira, 2012, p. 05)

Os profissionais de gestão de pessoas e líderes organizacionais necessitam fornecer com o desenvolvimento da inteligência emocional uma geração nova, como já foi feito com a geração anterior, que, além disso, está procurando desenvolvê-la. Por outra razão, o mundo virtual manifestou-se, para a Geração Y, o valor do pensamento sistemático, com a probabilidade de olhar para o global e o local, capacidade tão extraordinária ao mundo de trabalho novo (Proença, 2011)

Outra característica marcante da nova geração é a abertura à diversidade – os “Y” aceitam muito bem diferenças de raça, sexo, religião e nacionalidades em seus círculos de relação. Como se pode perceber, haverá, nos próximos anos, um choque de gerações, caso não tenhamos repensado nossos ambientes de trabalho. A Geração X, nascidos entre 1964-1976, que hoje atua

nas organizações é capaz de gerar resultados através de processos estabelecidos, regras claras, usando experiência profissional e de vida. (Proença, 2011, p. 90)

A espécie humana cede de ter o valor por sua essência, principalmente pelo que consome. Hoje em dia o ser humano, raras vezes é notado como um elemento de consumo e consumidor. Sendo assim, o homem é visto como indivíduo que pode ser utilizada em certa situação, assim como levado a consumir produtos e serviços, quer necessite, quer não. (Pestana, 2013)

A ideia conduz à reflexão de que as novas gerações inserem-se nesse padrão de comportamento e, absolutamente, atuam no mercado de trabalho e nas organizações. Assim sendo remete-se o colaborador, especialmente o servidor e o empregado públicos, ou seja, está no público interno da área de gestão de pessoas que lida com relações de consumo de diferentes períodos anteriores na nova história das organizações. (Pestana, 2013)

O colaborador tem então postura unificada à dos seus pares, na mesma medida em que tenta se diferenciar deles. O paradoxal aspecto da dualidade dos colaboradores é outra característica da sociedade líquida: a baixa resistência das pessoas ao fracasso e, precipuamente, à decadência das relações. Isto leva ao isolamento e à prática de ações dissociadas do grupo, frontalmente contrária ao propalado trabalho em equipe. Segundo Baumann essa visão equivocada da realidade está fundamentada no medo – de relações, de frustração, de comprometimento etc. – e que resulta em um colaborador com características singulares e de trato delicado. (Pestana, 2013, p. 57)

O ato de ser livre implica ter uma responsabilidade complicada de suportar diante da atual era líquida de nossa vida social perturbada, sendo cada vez mais dissolvida na falha de uma compreensão verdadeira e figura de valorização do outro, que é sempre atribuído como o estranho, insensato, nunca um indivíduo potencial seria capaz de constituir interações enriquecedoras para a sua existência. (Chiavenato, 2012)

Os indivíduos mais competentes em geral são chamados a encarar novos desafios e, na medida em que correspondem de maneira positiva, recebem desafios ainda maiores. Os sistemas tradicionais (estratégia de controle) não conseguem dar respostas adequadas a tal situação, pois reconhecem os indivíduos apenas pelo que fazem não pelo que entregam, e porque não conseguem mensurar a ampliação do espaço ocupacional das pessoas. No mundo atual os empregados querem alternativas de escolha quanto a suas carreiras, trabalho etc. Nesse contexto, há de se considerar a evolução das gerações de colaboradores que atuam nas organizações. A primeira geração, a tradicionalista, que surge quando da Revolução Industrial e que se caracterizou pela estabilidade nas relações com o trabalho. (Chiavenato, 2012, p. 154)

Ainda nesse contexto, essa nova geração deseja alcançar rapidamente o “topo da pirâmide” de suas realizações, ou seja, há um desejo de se superar e fazer o melhor, esperando imediato retorno e avanço na carreira. Tais situações configuram quadro

delicado no contexto da GP, uma vez que há necessidade de colaboradores em todos os níveis e com maturidade diferenciada pra os cargos e as funções de acordo com o grau de complexidade envolvida. (Chiavenato, 2012)

A finalidade de motivar os profissionais é a remuneração por competência, pois tem uma capacitação melhor, de acordo com as necessidades da organização, com as tradicionais hierarquias de quebrar, tempo de serviço e remunerar por suas características pessoais, sendo aqueles que se aplicam no seu trabalho. Assim sendo, indivíduos que ocupam o mesmo cargo, pode haver remunerações diferenciadas conforme suas características e habilidades individuais agrupadas aos resultados e a função que são alcançadas pela equipe. (Drucker, 2013)

A gestão de pessoas lidou com as mudanças significativas nesses últimos tempos. Dos modelos fordistas e taylorista, fundamentado no controle apareceu a necessidade do desenvolvimento recíproco. A empresa tinha um ideia de desenvolver, as pessoas, e vice-versa. Assim sendo, o próprio indivíduo administra sua relação com a empresa, deste modo como ele é responsável pelo seu desenvolvimento profissional. (Drucker, 2013)

Os modelos novos não foram acompanhados pela gestão de pessoas e a maior parte das empresas prejudica os sistemas de gestão formal para poder se adaptar à realidade. E por esse motivo que surge um descontentamento generalizado com a forma de administrar indivíduos. (Drucker, 2013)

Entender esta relação pode responder a questão inicial, ou seja, o equilíbrio está em encontrar um modelo que seja adequado à realidade da empresa e que os indivíduos que a compõem consigam assimilar o seu papel para contribuir com o desenvolvimento da empresa e ao mesmo tempo com o seu próprio desenvolvimento. (Proença, 2011, p. 46)

Por competência a gestão procura trocar o tradicional levantamento de indigências e carências de treinamentos por uma visão futura das necessidades dos negócios e de como as pessoas poderão acrescentar valor à empresa. Essas necessidades geralmente são mutantes e necessitam ser avaliadas fixamente. (Lapierre, 2012)

Essa competência o faz designar algo diferente ao seu trabalho, quanto mais acrescentada à expectativa de eventos tanto mais ele aumenta a competência de tomar ação. Assumir a responsabilidade significa que o assalariado contesta pelas iniciativas que pelas suas atitudes, tanto em aspectos de avaliações sociais quanto em benefício de sua disposição para adquirir responsabilidade pela situação. (Lapierre, 2012)

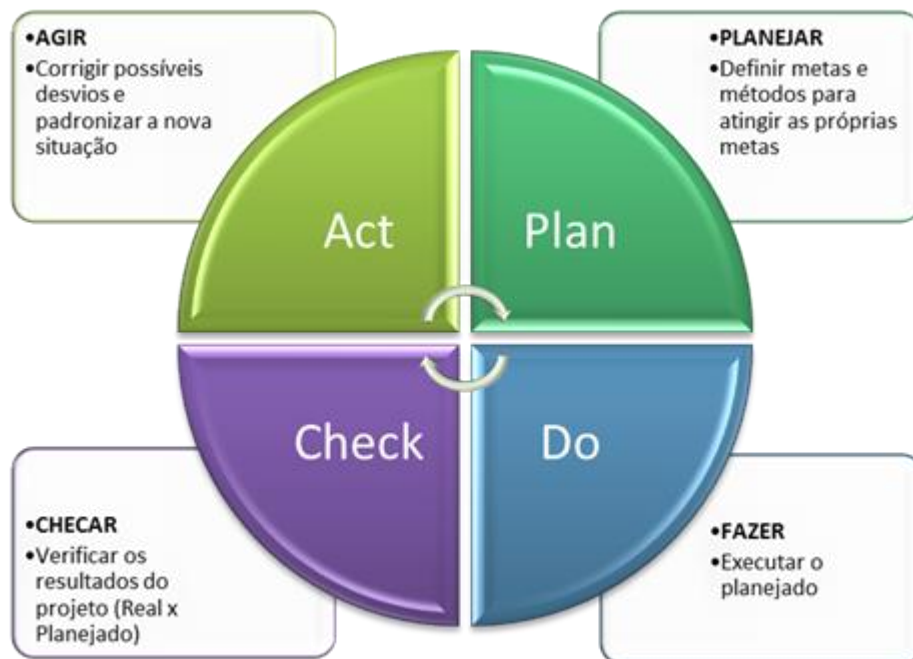


Figura 2: Qualidade para nos auxiliar no aperfeiçoamento constante de nossos negócios.
Fonte adaptado por Lapierre (2012)

São mutantes as competências, nenhum modo de fazer pode ser analisado absolutamente constituído ou eficaz, as capacidades transformam no próprio curso das ações de avanço. O processo da dinâmica interfere no desempenho do indivíduo. Se a pessoa for motivada e integrada no ambiente melhora seu desempenho ao encontrar desafios de novas competências. (Lapierre, 2012)

Na busca por desenvolvimento, seja profissional ou pessoal, o indivíduo precisa de disposição e muitas vezes, superar seus limites. Desenvolver novas competências requer vontade de aprender e vencer desafios. Não é possível obrigar alguém a ser competente. O que a empresa pode fazer é requerer competências, criar condições favoráveis a seu desenvolvimento e validá-las, cabe ao indivíduo a automobilização para desenvolvê-las. A forma de gerir pessoas vem causando, ao longo dos últimos anos, um desconforto crescente nos indivíduos, nos gestores, nos dirigentes e nos profissionais de recursos humanos. Tal desconforto reflete o descompasso existente entre as práticas de gestão e as necessidades da empresa moderna e das pessoas. É necessário substituir, como unidade básica de gestão, o cargo pelo indivíduo. (Amaral, 2011, p. 06)

No modelo de gestão o primeiro passo na implantação é o mapeamento das competências. A competência nesse processo consiste na elucidação da organização e dos indivíduos, por meio do levantamento dos indicadores de competência, os quais são semelhanças reunidas e convertidas em competências. As competências são informações dadas a respeito do cargo cujas competências se ambicionam mapear. (Amaral, 2011)

5.2 ESTRATÉGIAS DE SUCESSO NA EMPRESA

A estratégia está relacionada com o comportamento global de uma organização, está relacionada com o meio ambiente em que opera. A estratégia está relacionada com o futuro da organização, ela requer ação ativa e proativa da cúpula da organização para que todas as manobras organizacionais sejam eficientes e eficazes. (Moraes, 2009)

O conceito da estratégia organizacional é:

- Estratégia como um Plano;
- Estratégia como um Padrão de Comportamento;
- Estratégia como uma Posição;
- Estratégia como uma Perspectiva. (MORAES, 2009)

A Estratégia de uma empresa é determinada como objetivo de longo prazo, e o que seria necessário para que esses objetivos sejam alcançados é a alocação de recursos. O objetivo da organização é está sempre focado na administração estratégica, fazendo parte de um mundo competitivo, de forma que se define continuamente a estratégia organizacional para que a empresa sobreviva e tenha sucesso. (Moraes, 2009)

A organização está administrada por três níveis de atuação que são:

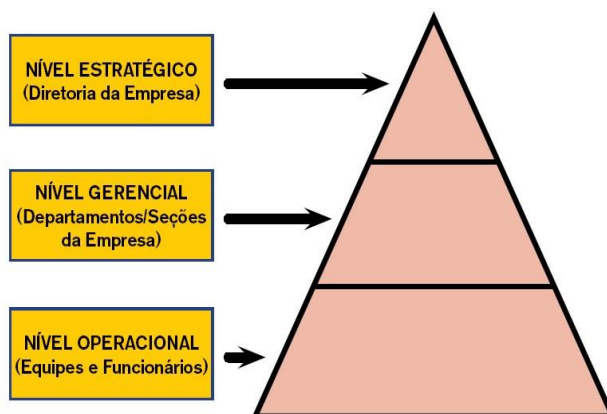


Figura 3: Nível Administrativo.
Fonte adaptada por Sá (2012)

Vários autores sempre tiveram suas próprias definições e procuram aproximar suas distinções que se concretizam por classificações ou até mesmo para definir as dimensões que cercam o tema. O conceito de empresa, surgido na área econômica, é muito complicado a sua aprovação no ponto de vista jurídico, sendo que a condição da lucratividade interpretada se reduz à financeira, desconsiderando alguns lucros sociais, que conquistam no exercício das suas funções. (Sá, 2012)

Reflete, portanto, por um conjunto de bens, que tem regimentos pelas normas do direito civil, na vertente do direito comercial, assim como uma empresa é também uma reunião de pessoas, regulamentada pelo direito societário, composição, também, do código civil. O estabelecimento de gestão busca maximizar os resultados esperados, a partir do uso de estratégias

específicas para programar as mudanças em determinados setores da empresa ou em sua totalidade. (Sá, 2012, p. 75)

O gestor precisa perceber que umas empresas necessitam ter suas ações planejadas e uma visão sistêmica ou estrutural que possam originar alguns meios de apreender o perfil do consumidor, saber quais são as suas características de consumo, o estilo do produto e as melhores maneiras de abordar e oferecer os produtos. Logo, desenvolver gestão nas empresas significa conhecer, prognosticar, alocar e gerir recursos, dominando não só os instrumentos, mas toda a organização. (Oliveira, 2012)

Ao encontrar equipes eficientes e eficazes, uma estrutura organizacional bem delineada e aceita, e um sistema de informações gerenciais adequado, permitindo ao corpo administrativo estabelecer o rumo a serem seguidos pela organização, com vistas a obter um nível de otimização no cumprimento de sua missão. (Oliveira, 2012, p. 37)

É importante que o planejamento estratégico seja um grande enfoque na organização, na qual a mesma se fundamente em um processo integralmente participativo, de forma a guiar e administrar a escolha das ações de todos os níveis microeconômico e operacional. (Oliveira, 2012)

Deste modo, considera-se essencial avaliar a estrutura na gestão organizacional da empresa como órgão para perceber as melhores reformas estruturais nas orientações reformistas e nas ações que abrangem as influências nos processos organizacionais. (Nolan, 2011)

O efeito da gestão em relação à eficácia da empresa tornou uma iniciativa de planejar o estímulo à competência de organização, evidenciar liberdade e criatividade nas políticas de recursos humanos é uma estratégia para motivar a produção deixando o consumidor satisfeito. Uns dos pontos mais ressaltantes no estabelecimento de gestão se direcionam quando identificamos o perfil do consumidor, quais são suas preferências e estilos de produtos que são alvos de mercado. (Moraes, 2009)

Uma das soluções que se oferece como ponto de apoio é dar apoio a tomada de decisão do administrador e no processo de avaliação do mercado, por meio de pesquisa do marketing, no sentido de incluir os desejos e necessidades do consumidor. (Moraes, 2009)

A avaliação que se faz no mercado através da empresa é considerada um fator extraordinário, no que diz respeito à percepção do consumidor, o processo do mercado com o máximo de diversificação de produtos e avanço do ambiente empresarial para adaptar a satisfação do cliente. (Moraes, 2009)

As organizações utilizaram vários tipos de estratégias para estimular a competitividade, desde o foco voltado para o produto, o marketing, mudanças gerenciais, e outros métodos, mas a eficiência operacional, característica dos anos 90 não foi suficiente para manter o empresariado garantido em relação ao mercado. Em um mundo globalizado, todos os concorrentes investiram em eficiência operacional, tornando-se um denominador comum. (Date, 2010, p. 47)

A gestão admite habituarem-se as condições da empresa aos objetivos almejados, motivando para uma nova cultura empresarial, nos setores diferentes, seja em semelhança ao processo de produtos, ao nível de satisfação dos consumidores ou no procedimento produtivo. De tal modo, a fidelização se torna presumível, quando existe um conhecimento fundamental do comportamento do cliente, tendo como base uma análise feita pelo mercado acerca do perfil do consumidor. (Date, 2010)

Para que o estímulo às mudanças qualitativas possa ocorrer, o gestor precisa conhecer seu ambiente de trabalho, seu mercado e seus clientes criando comportamentos alternativos para gerenciar transformações. Essa visão das transformações e movimentos no meio ambiente é que poderá nortear as decisões estratégicas na empresa, e a habilidade para lidar com inovações. (Date, 2010, p. 78)

O estabelecimento da gestão favorece as relações humanas e a capacidade de gerir talentos em busca de habilidades e liderança, investindo sempre no controle e na avaliação dos problemas internos da organização. (Kotler, 2011)

Entretanto as empresas não trabalham na base de chegar e improvisar. A gestão é fundamentalmente uma atividade racional que submerge a identificação de algumas oportunidades e de certas intimidações do ambiente onde atua a empresa, assim como a avaliação das forças e medos da empresa, sua competência atual seriam antecipar às necessidades e exigências do mercado ou em concorrer sob algumas condições de risco com os concorrentes. (Kotler, 2011)

Diferentes características de personalidade que caracterizam o perfil do empreendedor precisam ser consideradas ‘qualidades’ fundamentais ao sucesso do empreendedor e previsivelmente do empreendimento. (Souza, 2011)

Quando as empresas têm falta de experiências elas vão ao fracasso, ou a falência. Além disso, a falta de competência administrativa é o que acontece com o empreendedor que conhece o ramo, mas não tem conhecimento algum sobre administrar/gerenciar. Porém, torna-se relativo lembrar que nem todo o empreendedor foi habilitado rigorosamente para abrir um negócio. (Souza, 2011)

Nos dias de hoje a sociedade vêm se transformando de forma precipitada com o passar do tempo. Diversos são as inovações e invenções que se alcançam no mundo do trabalho, do modo como leva a vida, nas culturas, insiram nas sociedades como um todo. Escondidos detrás destas inovações e invenções, as características dessas pessoas ou equipes de pessoas que são especiais, que são excêntricas, que protestam que ousam e que correm atrás de algo diferente, que fazem acontecer, que empreendem. (Dias, 2012)

Existe uma clara relação entre o indivíduo que deseja criar um novo empreendimento e fazê-lo funcionar com sucesso e a motivação empreendedora deste. O que varia de indivíduo para indivíduo neste caso é a motivação empreendedora. E sabendo-se agora que existem, e conhecendo-se quais os fatores que levam o indivíduo a empreender seu próprio negócio e mantê-lo funcionando. (Dias, 2012, p. 41)

Em vários projetos está à capacidade de fracassar ou adquirir sucesso. E sendo assim, o planejamento estratégico não poderia desaparecer a essa regra. Portanto, é difícil saber nitidamente quais os motivos que leva as empresas a terem sucesso ou fracasso. Questionar qual seria a intenção de entender o que faz um indivíduo a adquirir sucesso ou não em seu empreendimento, muitos pesquisadores tentam descobrir as semelhanças entre o comportamento do empreendedor empresarial aliando certas características, assim como inovação, competência para adotar alguns riscos, autonomia, e necessidade de poder. (Dias, 2012)

As mudanças que acabam acontecendo nas empresas afetam as estruturas da sociedade. Para que as empresas atuem de forma coerente é necessário que de forma eficaz busquem vantagens sobre a concorrência, pois é esses uns dos principais fatores que precisam considerar. É necessário apresentar inovação e qualidade dentro da modernização empresarial. (Andersen, 2010)

METODOLOGIA

6.1 TIPO DE ESTUDO

A pesquisa foi realizada, a partir de um estudo teórico, através de levantamento bibliográfico visando fundamentar o processo de pesquisa. A técnica fundamental utilizada para que o trabalho ganhasse consistência e apresentasse noções teóricas a respeito da temática proposta, foi a pesquisa bibliográfica que representa uma das formas mais utilizadas de se discutir um problema ou uma situação observada. Severino (2002, p. 39) afirma que “a documentação bibliográfica deve ser realizada

progressivamente, à medida que o estudante toma contato com os livros ou com os informes sobre os mesmos”.

Para a pesquisa de campo, foi utilizada a pesquisa descritiva, posto que, o objetivo era descrever, de forma qualitativa, os aspectos investigados sobre o fenômeno em estudo. Gressler (2007, p. 59), descreve a pesquisa descritiva:

(...) é usada para descrever fenômenos existentes, situações presentes e eventos, identificar problemas e justificar condições, comparar e avaliar o que os outros estão desenvolvendo em situações e problemas similares, visando aclarar situações para futuros planos e decisões. Não procura, necessariamente, explicar relações ou testar hipóteses provando causa e efeito.

Na pesquisa descritiva realiza-se o estudo, o registro, a análise e a interpretação dos fatos sem que o pesquisador interfira, tem a finalidade de observar, registrar e analisar, sem entrar no mérito dos conteúdos.

Por isso, considera-se que este estudo é o melhor método para se utilizar na construção da análise dos resultados da pesquisa de campo.

6.2 UNIVERSO DO ESTUDO

A pesquisa foi realizada em 30 escolas públicas e particulares que atuam nas séries iniciais do (1º ao 5º ano) de ensino fundamental do município de Macapá, distribuídas igualmente em 10 escolas particulares, 10 escolas públicas municipais e 10 escolas públicas estaduais, onde os gestores escolares são professores. Teve como objeto de estudo professores que atuam como gestores. Foram observados aspectos referentes ao perfil de cada gestor e a atuação dos mesmos no espaço escolar. A amostra de estudo foi composta pelo universo da população atuante no período da pesquisa.

6.3 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Os critérios de inclusão se restringiu somente aos profissionais que atuam como professores gestores nas escolas públicas e privadas do ensino fundamental das séries iniciais (1º ao 5º ano) do município de Macapá.

6.4 CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO

Foram excluídos quaisquer indivíduos que não estivessem dentro do critério de inclusão, além de profissionais que atuam como professores gestores que estavam de férias ou afastados por algum motivo e os que não quiseram responder aos questionamentos.

6.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados da investigação foi utilizado à aplicação de questionário, referentes à temática. De acordo com Gil (2002), o questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquisição de um grupo representativo da população em estudo. Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, não havendo interação direta entre estes e os inquiridos.

6.6 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados de forma qualitativa, utilizando-se o método analítico-descritivo para tabulação dos mesmos.

Segundo Minayo (2004), diz-se qualitativa por se preocupar com um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de significados, motivos, aspirações, valores e atitudes, um processo mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos e não apenas a realização de certas operações com as variáveis.

Segundo Vidich (2006), a pesquisa qualitativa exige habilidades do pesquisador de perceber e contextualizar o mundo a sua volta; de se desligar dos valores e interesses dos grupos a serem pesquisados e de manter a objetividade, ou seja, um grau de distanciamento pessoal.

Segundo Triviños (1995, p. 110), descritivo é porque “exige do investigador uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação de dados”.

Minayo (2004) relatara que analítico se deve ao fato de envolverem o estudo e avaliação aprofundados de informações disponíveis na tentativa de explicar o contexto de um fenômeno.

6.7 ASPECTOS ÉTICOS

Esta pesquisa obedece às normas da Resolução 196/96. Foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, que foi assinado por todos os participantes da pesquisa no ato da entrega do questionário.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

7.1. PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Quanto à faixa etária dos participantes da pesquisa, verificou-se que 39% estão na faixa etária de 30 a 39 anos; 36%, entre 40 a 49 anos de idade; 14%, entre 20 a 29 anos de idade e 11% entre 50 a 59 anos de idade. Neste contexto, observa-se que a maioria estão na categoria de adultos entre 30 a 39 anos de idade.

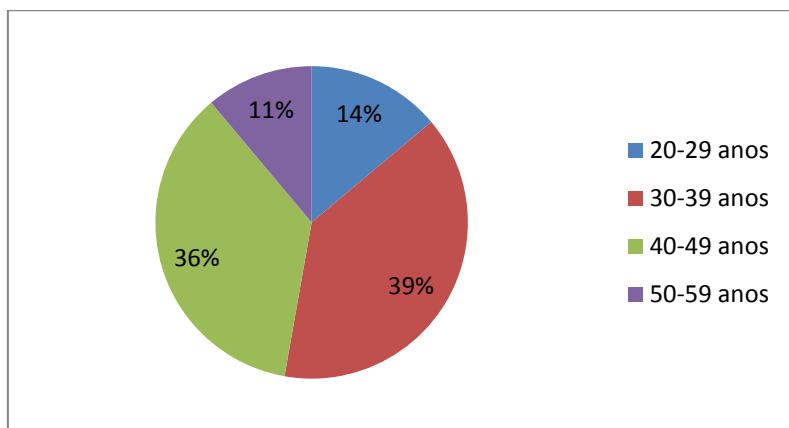


Gráfico 01 – Faixa etária dos participantes da pesquisa.
Fonte: Questionário da pesquisa 2015.

Quanto ao setor que trabalham, verificou-se que 55% dos participantes da pesquisa atuam na direção escolar; 39% na Coordenação Pedagógica e 6% na Secretaria Escolar.

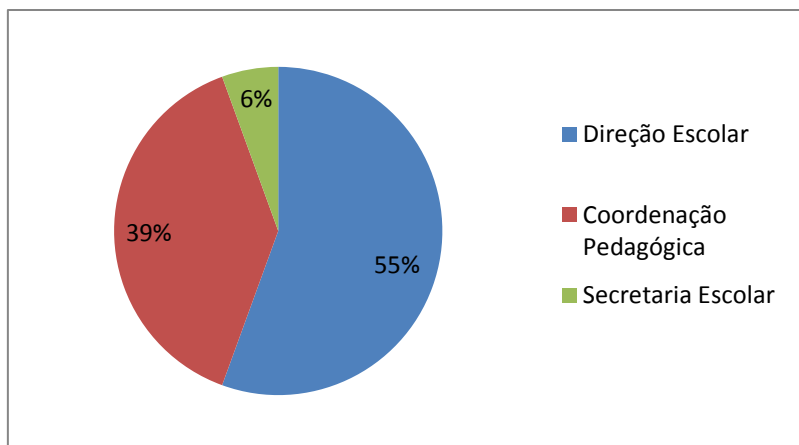


Gráfico 02 – Setor de atuação dos participantes da pesquisa.

Fonte: Questionário da pesquisa 2015.

Luck (2008) ressalta que o diretor escolar, o coordenador pedagógico, assim como os demais membros da equipe que compõem a gestão escolar, desempenham um papel caracterizado pela liderança e coliderança inerentes as suas funções.

Quanto à carga horária no local atual de trabalho, verificou-se que 84% possuem carga horária de 40h/semanais; 8% de 20h/semanais e 8% de 60h/semanais.

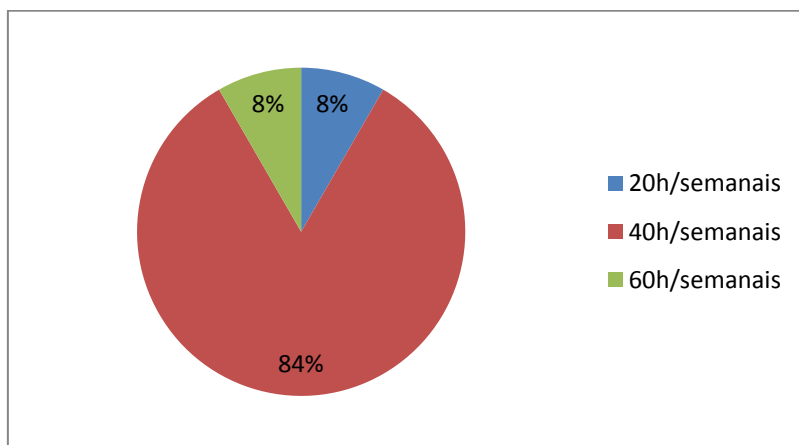


Gráfico 03 – Carga horária no local atual de trabalho dos gestores participantes da pesquisa.

Fonte: Questionário da pesquisa 2015.

Quanto ao gênero, verificou-se que 81% dos participantes da pesquisa são do gênero feminino. E 19% são do gênero masculino.

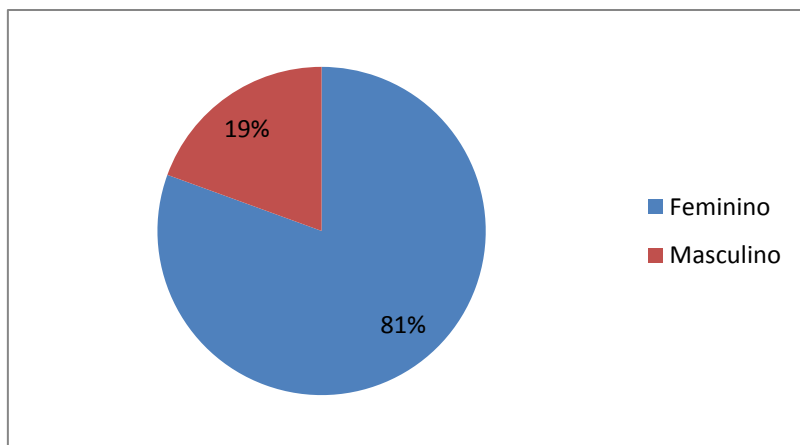


Gráfico 04 – Gênero dos participantes da pesquisa.

Fonte: Questionário da pesquisa 2015.

Silva (2002) considera que a feminização do magistério ocorreu como consequência das lutas das mulheres para se estabelecerem profissionalmente, configurando um nicho no mercado de trabalho ocupado por elas.

No entendimento de Arenius e Kovalaine (2006), aumentando o nível de escolaridade, as mulheres também aumentam suas habilidades empresariais e sua competência para gerenciar.

Quanto ao tempo de atuação como professor, verificou-se que 39% dos participantes da pesquisa atuam de 6 a 10 anos na profissão de professor. 36%, de 11 a 20 anos; 14% de 1 a 5 anos. E 11%, de 21 a 25 anos.

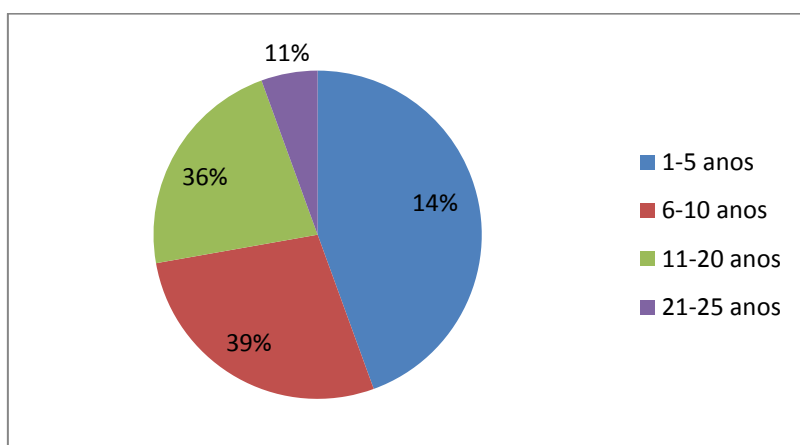


Gráfico 05 – Tempo de atuação como professor dos participantes da pesquisa.

Fonte: Questionário da pesquisa 2015.

É presumível uma relação direta entre idade e tempo de experiência no cargo de gestão escolar, supondo que para um sujeito exercer ou ocupar a função de diretor torna-se necessário uma trajetória no magistério como professor. (Souza, 2007)

Quanto ao tempo de atuação como gestor, verificou-se que 64% dos participantes da pesquisa atuam de 1 a 5 anos na profissão de gestor. 22%, de 6 a 10 anos; 11% de 11 à 20 anos e de 3% acima de 25 anos de atuação como gestor.

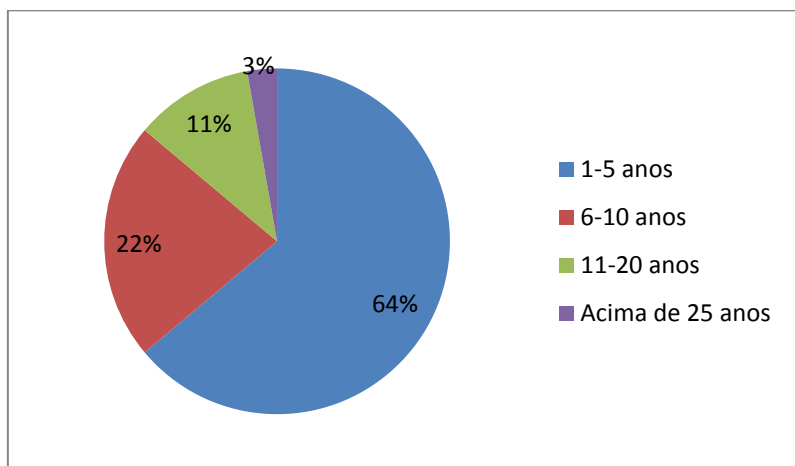


Gráfico 06 – Tempo de atuação como gestor dos participantes da pesquisa.
Fonte: Questionário da pesquisa 2015.

A permanência por longos períodos à frente da direção escolar é possível de se realizar também a partir do domínio do conjunto de atividades administrativas da escola. Neste caso, a partir de Weber, Souza (2007, p.228) afirma que:

se o poder da chefia se sustenta na hierarquia e no conhecimento [...] particularmente no conhecimento daqueles aspectos administrativos e institucionais, quanto mais os professores tiverem esse entendimento sobre a função do diretor, mais tempo o poder permanecerá concentrado nas mãos deste.

Quanto ao tempo de atuação na gestão da escola atual, verificou-se que 81% dos participantes da pesquisa atuam de 01 à 05 anos na escola atual; 11% atuam de 06 à 10 anos e 8% de 11 à 20 anos.

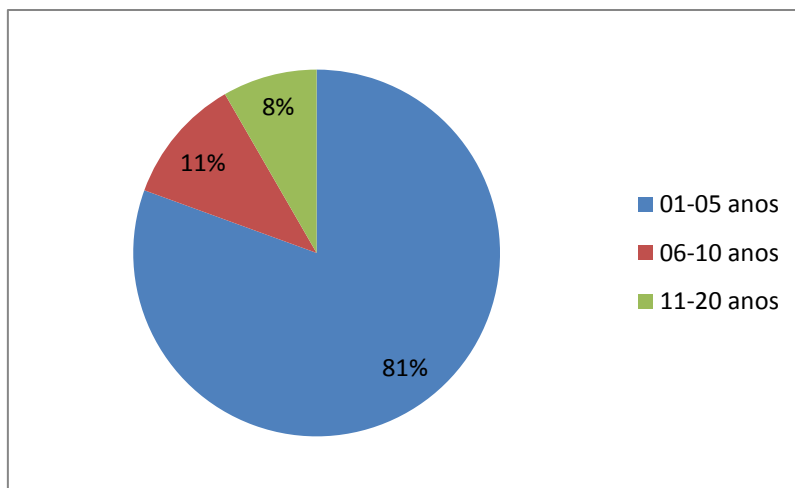


Gráfico 07 – Tempo atual de atuação na gestão da escola dos participantes da pesquisa.

Fonte: Questionário da pesquisa 2015.

Quanto a função específica na escola atual, verificou-se que 58% estão exercendo a função de diretor (a); 36% estão exercendo a função de Coordenador(a) Pedagógico(a) e 6% estão exercendo a função de Secretário(a) Escolar.

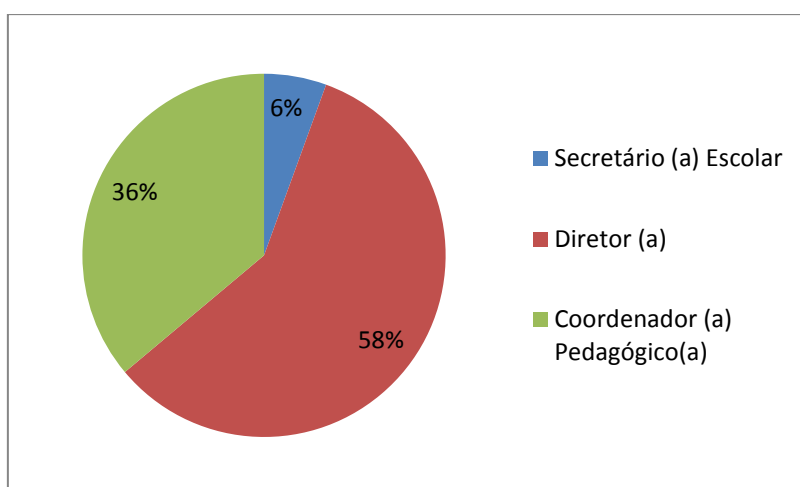


Gráfico 08 – Função específica na atual escola dos participantes da pesquisa.

Fonte: Questionário da pesquisa 2015.

Quanto a Especialização dos participantes da pesquisa, verificou-se que 75% possuem algum tipo de Especialização e 25% não possuem Especialização.

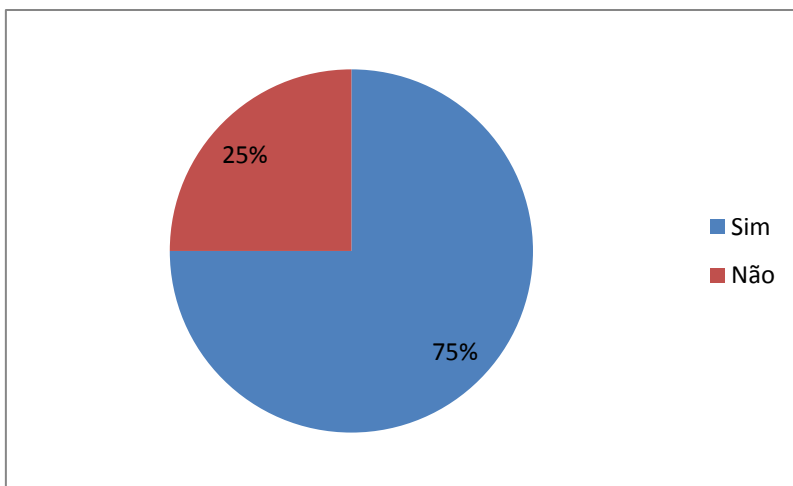


Gráfico 09 – Especialização dos participantes da pesquisa.
Fonte: Questionário da pesquisa 2015.

Segundo Machado (2000), no contexto das mudanças que invadiram o cenário educacional e a gestão escolar, a formação continuada vem ganhando progressiva importância, como sinal de que o aprendizado deve assumir caráter permanente e dinâmico na vida dos profissionais de qualquer organização humana.

Quanto ao tipo de Especialização dos participantes da pesquisa, verificou-se que 39% especializaram-se em Gestão e 61% especializaram em outros cursos.

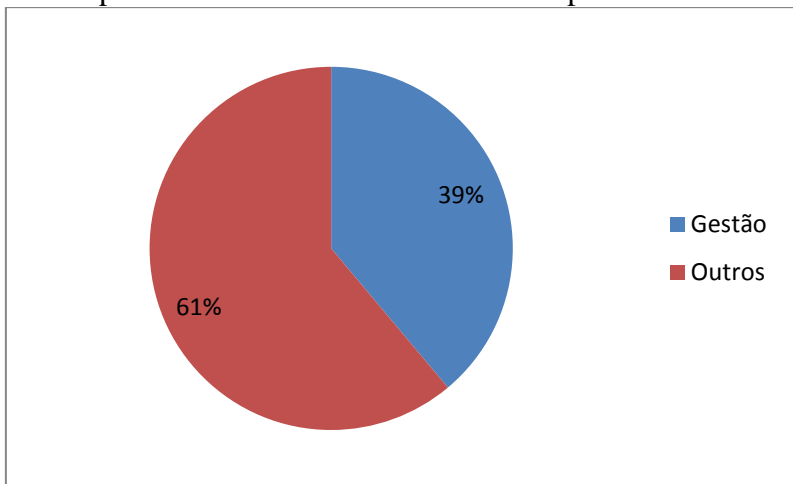


Gráfico 10 – Tipos de Especialização dos participantes da pesquisa.
Fonte: Questionário da pesquisa 2015.

De acordo com Zarifian (2011), as pessoas escolhidas para tomar as posições de gestão não têm preparação formal ou uma experiência apropriada para adquirir posições gerenciais. Para que ocorra um bom gerenciamento é necessário que os gestores estejam qualificados para isso.

Quanto ao tipo de vínculo empregatício dos participantes da pesquisa, verificou-se que 44% são concursados; 31% são cargo comissionado; 6% contrato administrativo e 19% outros vínculos.

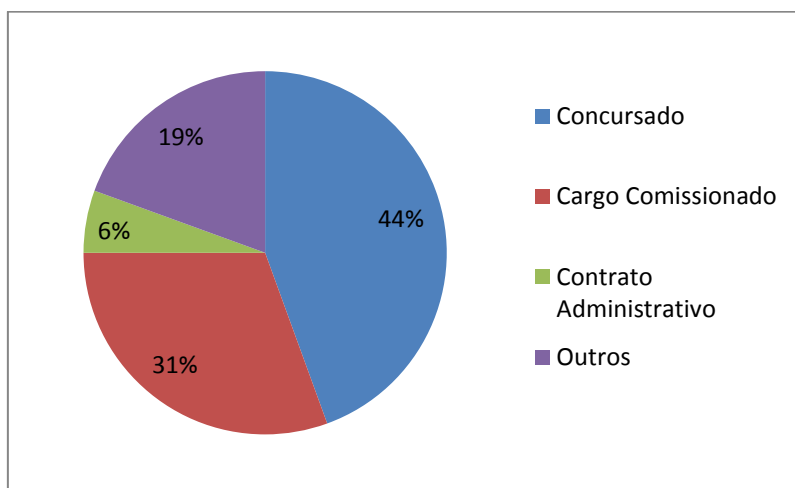


Gráfico 11 – Tipos de Vínculos Empregatícios dos participantes da pesquisa.
Fonte: Questionário da pesquisa 2015.

Quanto aos que são cargos comissionados dos participantes da pesquisa, verificou-se que 73% foram indicação política e 27% não foram indicação política.

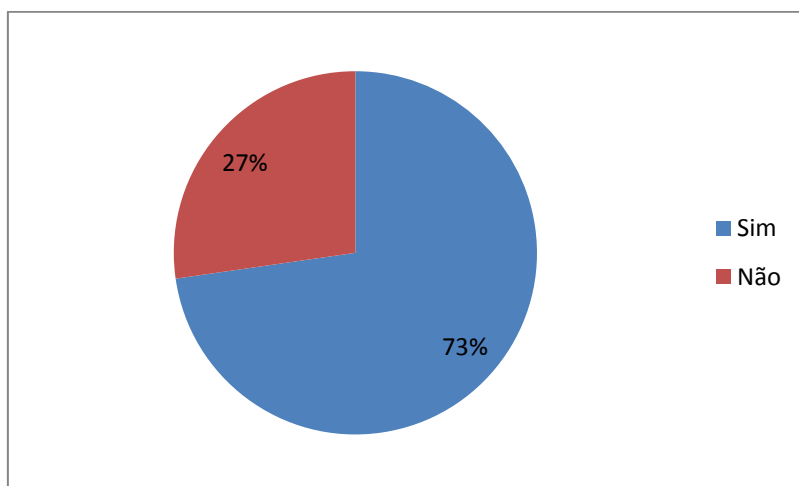


Gráfico 12 – Indicação dos Cargos Comissionados dos participantes da pesquisa.
Fonte: Questionário da pesquisa 2015.

A literatura (Dourado, 2000) demonstra que as indicações representam uma forma mais política de operação do sistema de ensino na definição da gestão escolar, pois sugere uma maior intervenção e controle do poder público na escola, de um lado,

ou a utilização dos cargos de direção como moeda de troca nas políticas regionais e locais.

Quanto aos que possuem vínculo empregatício com outra instituição dos participantes da pesquisa, verificou-se que 56% não tem outro vínculo empregatício e 44% tem outro vínculo empregatício.

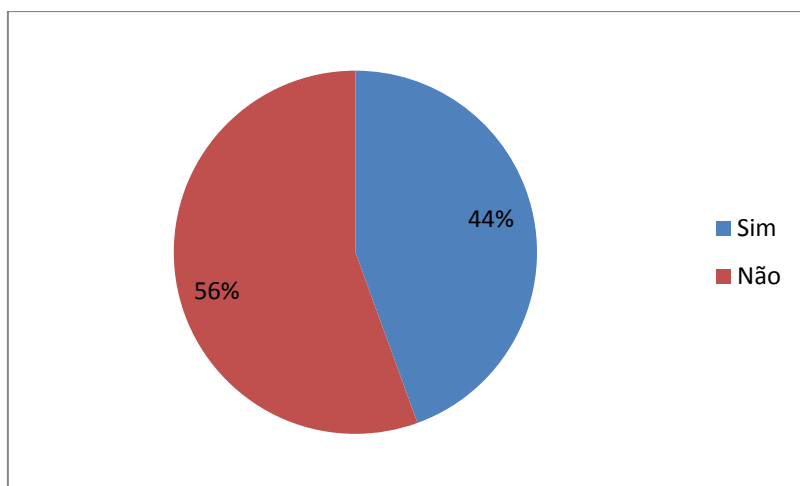


Gráfico 13 – Outros vínculos empregatícios dos participantes da pesquisa.
Fonte: Questionário da pesquisa 2015.

Quanto à intensificação do trabalho, Oliveira (2010.p.213) afirma que:

os professores que trabalham em escolas públicas costumam assumir mais de uma jornada de trabalho como docente em diferentes estabelecimentos [...] por necessidade de complementação de renda.

Quanto aos que possuem outro vínculo empregatício dos participantes da pesquisa verificou-se que, 69% dos participantes da pesquisa são gestores em outra instituição de ensino e apenas 31% dos participantes da pesquisa são professores em outra instituição de ensino.

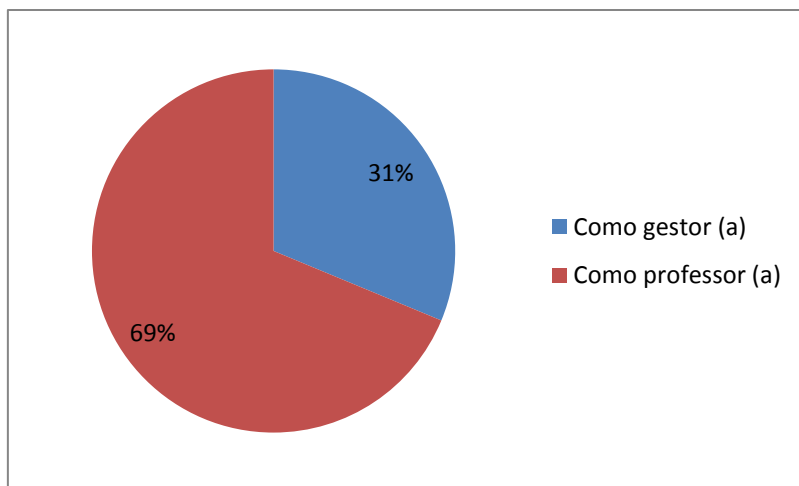


Gráfico 14 – Cargo que exerce no outro vínculo empregatício dos participantes da pesquisa.

Fonte: Questionário da pesquisa 2015.

Quanto ao tipo de instituição no qual possuem outro vínculo empregatício dos participantes da pesquisa verificou-se que, 94% dos participantes da pesquisa possuem vínculo empregatício com a instituição pública e apenas 6% dos participantes da pesquisa possuem vínculo empregatício com a instituição privada.

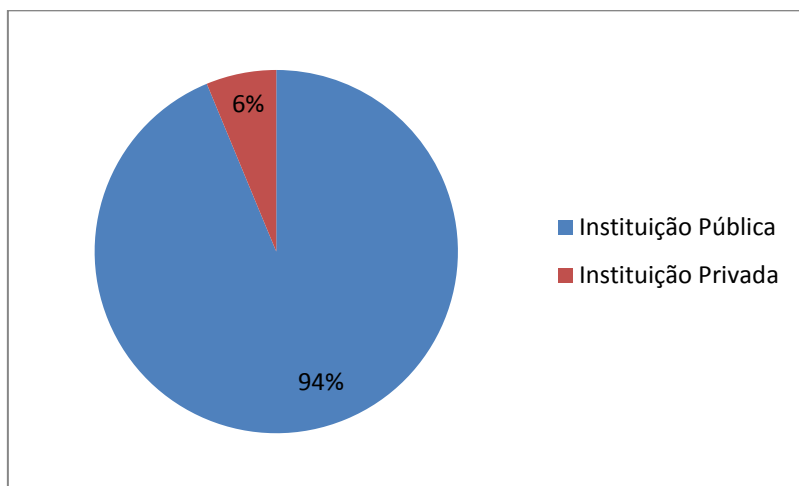


Gráfico 15 – Tipo de instituição em que exercem outro vínculo empregatício dos participantes da pesquisa.

Fonte: Questionário da pesquisa 2015.

Quanto à carga horária de trabalho dos participantes da pesquisa em outra instituição em que possuem vínculo verificou-se que, 69% possuem carga de 40 horas semanais em outra instituição e 31% possuem 20 horas semanais de trabalho em outra instituição.

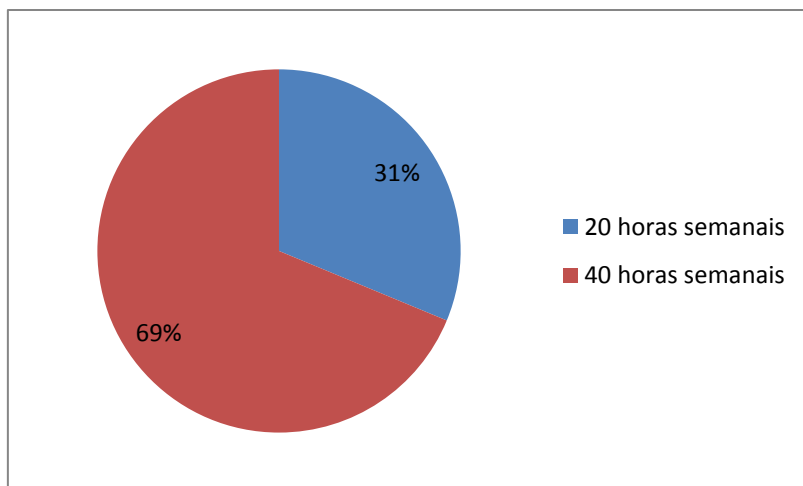


Gráfico 16 – Carga horária de trabalho na instituição em que exerce outro vínculo empregatício dos participantes da pesquisa.

Fonte: Questionário da pesquisa 2015.

7.2. PERCEPÇÃO SOBRE A ATUAÇÃO DO PROFESSOR COMO GESTOR

Ao serem indagados como gerenciam a instituição escolar, verificou-se que os participantes da pesquisa em sua maioria centralizam o gerenciamento da instituição escolar nas mãos dos gestores escolares.

Então, governar uma escola implica dominar, uma vez que toda dominação se manifesta e funciona em forma de governo. Todo regime de governo necessita do domínio em alguma forma, pois para seu desempenho sempre se devem colocar em mãos de alguém poderes imperativos. (Weber, 2004, p.701).

Tenho uma parceria com a equipe técnica e secretaria da escola, onde formamos uma equipe coesa e falamos a mesma língua. (Sujeito 04).

Formamos uma equipe conjunta com a direção, secretaria escolar e dividimos as atividades com os coordenadores, trabalhando os três turnos na escola. (Sujeito 06)

A questão pedagógica eu meio que supervisiono, cuido com os coordenadores, converso sempre com a secretaria escolar, com a coordenação pedagógica para tomarmos as decisões juntas. (Sujeito 08).

Temos um manual que eu tive a ideia de fazer e foi feito no início do ano, onde reunimos com os coordenadores pedagógicos para anotarmos tudo o que iria ocorrer neste ano: reuniões, reforço, ações da escola e como a escola é pequena dar para fazer o controle. (Sujeito 11).

A respeito do tipo de gestão utilizada, os participantes da pesquisa relataram que utilizam a gestão democrática, no entanto o que se observa que o tipo de gestão exercida por eles não está embasada numa gestão democrática.

É grande a diferença que existe entre o conceito de gestão escolar democrática e a tentativa de conciliar a sua aplicação à realidade vivida pela maioria das escolas (Paro, 2001).

Quanto à gestão democrática, Souza (2006, p.144) afirma que:

A gestão democrática é compreendida como um processo político através do qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento das especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola. .

Gestão educacional na perspectiva democrática. (Sujeito 21)

Trabalhamos de forma mais democrática possível, sempre pautada nas diretrizes nacionais. (Sujeito 19).

Gestão democrática. (Sujeito 16).

A respeito de que tipo de preparação obtiveram para o cargo de gestor, os participantes da pesquisa relataram que não obtiveram preparação para exercer o cargo de gestor.

Quanto à concepção de capacitação do gestor escolar Luck (2000, p.29) ressalta que:

A capacitação para dirigentes escolares constitui um processo de formação continuada e permanente e não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc. Os resultados da ineficiência dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. A responsabilidade educacional exige profissionalismo.

Não, apenas vivenciando os gestores nas instituições que eu trabalhei. (Sujeito 21)

Não, a primeira vez que eu fui trabalhar como gestora eu não tinha nenhuma experiência, aí eu confesso que dá vontade de você recuar, aí você entra numa dimensão que é diferente e que não é a

mesma dimensão de ser professor, é uma outra situação, pois agora gerenciar uma escola é um universo diferente, mais deu para conduzir, por isso eu gostei e estou aqui até hoje. (Sujeito 01).

A respeito das atribuições como gestor dos participantes da pesquisa, verificou-se que a rotina do trabalho do gestor escolar está voltado principalmente para o aspecto burocrático administrativo como: assinar documentos; resolver os problemas relacionados à estrutura do prédio; aquisição de recursos financeiros para a instituição e outros serviços burocráticos.

Segundo Santos (2002, p.27), mostra que o gestor nas escolas ainda se baseia no modelo administrativo clássico, estático e burocrático, hoje mesmo com todos os avanços nas escolas ainda há bastante burocracia em termo administrativo.

Administração geral da escola. (Sujeito 14).

Assinar os documentos da instituição; ver a parte física da instituição e resolver os problemas; fazer as reuniões com os pais e professores. (Sujeito 15).

É primeiramente administrar a escola como uma empresa que tem o caixa escolar, tem os meus técnicos pedagógicos e o meu diretor adjunto, que também cuida da parte pedagógica, eu fico mais com a administração mesmo de pessoal e financeiro. (Sujeito 03).

São várias atribuições, questão de funcionários, funcionários de merenda, serventes, professores, parte administrativa da secretaria, os termos de responsabilidade com o caixa escolar, a questão de verbas que a escola recebe, temos tudo isso para administrar. (Sujeito 07).

Sobre os principais fatores que dificultam a atuação do (a) gestor (a) no gerenciamento/administração da sua equipe dos participantes da pesquisa, verificou-se que o diálogo entre a equipe, o bom entendimento é o principal fator.

Segundo (Bortoloni, 2013) o diretor da escola é a peça fundamental no processo de trabalho coletivo, pois cabe à ele promover o clima de fraternidade, de respeito, de

diálogo e de responsabilidade entre os educadores, pois estabelecer o permanente diálogo entre a direção e todos os segmentos da escola é fundamental.

Diálogo e às vezes a coletividade dos docentes (Sujeito18).

Todos os fatores eminentes das relações humanas, problematizando a intolerância. Mas, vivenciamos uma contradição, pois o principal fator motivador do gestor é justamente poder atuar com os outros e tolerar suas existências e diferenças. (Sujeito16).

Geralmente é a questão humana, a questão dos recursos humanos, pois você pode modificar uma parede, uma cor, uma estrutura física de uma escola, é muito fácil, mas você não tem como modificar uma estrutura humana. (Sujeito 01).

A respeito de quais motivos podem ser apontados para a insatisfação e desgaste no exercício da função de gestor (a) os participantes da pesquisa relataram que a falta de autonomia, excesso de burocracia, a jornada de trabalho intensa, o desrespeito com o gestor, o descompromisso de alguns profissionais, a falta de recursos, entre outras situações que se tornam motivos de estresse.

Toda organização é constituída de pessoas e que delas depende para seu sucesso e continuidade. O estudo das pessoas é fundamentalmente básico para uma organização, principalmente para a administração de Recursos Humanos. Pelo exposto até o momento, pode-se observar que tanto nas áreas de conhecimento da educação como na administração, existe um elemento comum que é o “indivíduo” e enquanto parte da organização/instituição é influenciado por alguns fatores, tais como: comunicação, motivação, reciprocidade, criatividade e trabalho em equipe. O conhecimento é um tesouro, mas a prática é a chave para ele. Primeiro saber, depois agir e então realmente saber. (Carvas, 2010, p. 02)

Falta de autonomia. (Sujeito 20).

A falta de recursos. (Sujeito 07).

A jornada de trabalho é muito intensa e cheia de cobranças que na maioria das vezes estão além das possibilidades da gestão. (Sujeito 13).

A falta de apoio, a falta de merenda, de tecnologia dentro da sala de aula, falta de materiais, falta pincel para dar aula. (Sujeito 10).

(...) a falta de compromissos de alguns profissionais. (Sujeito 06).

Sobre o tipo de gestão e de gestor conhecem, os participantes da pesquisa relataram na sua maioria os tipos de gestão democrática e autoritária, a primeira vislumbra a participação de toda a comunidade escolar e local nas tomadas de decisões no âmbito escolar e a segunda é aquela em que o gestor é o centro das tomadas de decisões dentro da instituição escolar.

Gestão democrática é a participação da comunidade na gestão das unidades escolares, no entanto para que a gestão ocorra no âmbito da prática, há necessidade de que se tenha uma escola com maior autonomia. (Machado, 2000, p.80)

Eu conheço aqueles que sabem trabalhar com a questão democrática e aqueles que ainda estão com uma visão tradicional afunilada, ainda naquela questão autoritária. (Sujeito 01)

Democrática e autoritária. (Sujeito 22).

Eu considero dois gestores, o democrático e o autoritário. O democrático é aquele que faz junto, que participa de todas as ações e que estimula a sua equipe para trazer benefícios para todo o trabalho. É a flexibilidade de compreender, como direcionar todo o trabalho. E o autoritário é aquele que só exige, só manda, só espera respostas, que não dá nenhum suporte, mas quer as tarefas prontas. (Sujeito 26).

O gestor autoritário e o gestor democrático. (Sujeito 30).

Sobre de que maneira a atuação de um professor facilita ou dificulta o gerenciamento da instituição escolar, os participantes da pesquisa relataram que a experiência de sala de aula, o comprometimento, a competência e a preparação facilitam o gerenciamento, no entanto, a falta de compromisso, a falta de competência, o despreparo e o foco somente no pedagógico dificulta o gerenciamento da instituição escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos fatos, ficou evidente que o gestor deve estar preparado para gerenciar sua equipe. É ele quem vai liderar a instituição escolar, visto que se espera do gestor competência e que ele desenvolva sua equipe para ser melhor, aumentando o nível na qualidade de ensino para ofertar a comunidade local.

É preciso aperfeiçoamento, preparação, conhecimento na área de gestão. E o que se constatou é que mais da metade dos entrevistados não possuem nenhuma preparação para gerir uma unidade escolar e tão pouco algum tipo de especialização na área de gestão e isso implica em uma gestão autoritária.

A gestão autoritária vai contribuir no fator de dificuldade no gerenciamento da equipe, fator este mencionado pelos entrevistados, nos quais informam a falta de diálogo e o bom entendimento.

Não basta ser professor para ser gestor, mesmo que isso contribua no que concerne a sua vasta experiência em sala de aula porque a gestão de uma escola transcende o espaço da sala de aula, por isso é importante ter uma visão mais ampla de educação, visão esta que englobe todas as necessidades de uma instituição escolar.

No decorrer da investigação foram observadas questões ligadas aos problemas do tipo de gestão utilizada. Os pontos nessa ocasião observados encontram-se relacionados com a concepção equivocada dos gestores de gestão democrática, concepção esta advinda da falta de conhecimento na área da gestão. Os gestores acreditam exercer uma gestão democrática, no entanto exercem uma gestão autoritária, pois mantem o poder de deliberação de decisões nas mãos do grupo gestor da escola. E a gestão democrática enfatiza muito bem a questão da participação de toda a comunidade escolar e local nas tomadas de decisões no âmbito da escola.

A partir do momento em que se concentram as tomadas de decisões no grupo gestor, a gestão democrática perde o foco e deixa de ser democrática e passa a ser autoritária.

A gestão democrática é considerada nos últimos anos a mais propícia para os gerenciamentos de escolas, o gestor consegue perceber ainda melhor os anseios e as

problemáticas da escola, podendo subtrair para si essas informações e buscar soluções juntamente com todos que fazem parte da escola.

Na perspectiva de cumprir as exigências requeridas pela organização, o gestor foca a sua rotina de trabalho nos aspectos burocráticos e na maioria das vezes desconsidera o aspecto pedagógico, pois segundo Sander (2002), o gestor não é somente o profissional preocupado com a ordem, a disciplina e as exigências burocráticas, mas, também, [...] o líder intelectual responsável pela coordenação do projeto pedagógico da escola, facilitando o processo coletivo de aprendizagem, vale dizer, o processo solidário de construção do conhecimento.

Observa-se que mesmo o professor gestor vivenciando rotineiramente em sua prática profissional de professor a dimensão pedagógica, não transmite essa dimensão para sua rotina de gestor, tornando-se assim uma controvérsia, demonstrando desta maneira a falta de compromisso com a dimensão pedagógica que é o alicerce do conhecimento e quando bem trabalhada gera uma qualidade no ensino, ou seja, não se pode gerir uma instituição escolar onde não se leve em consideração um dos fatores primordiais da educação, a dimensão pedagógica.

Para concluir friso que a partir das reflexões efetuadas, percebeu-se que a gestão exercida por um professor gestor vem contribuir ainda mais para uma gestão de excelência, resultando desta maneira numa educação de qualidade é o que se vem buscando nos últimos tempos, no entanto falta a inserção prática da gestão democrática que se baseia na ação coletiva entre escola e comunidade, além da preparação desses gestores para atuar na administração escolar.

Referências

- ALVES, Carlos A. M. **A Auditoria e seus Resultados**. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Paraná. 2009.
- AMARAL Pedro K. **Revolução nos serviços**, 5 ed. Editora Pioneira, São Paulo, 2011.
- ANDERSEN, Arthur. **Normas e práticas Contábeis no Brasil**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARENIUS, P.; KOVALAINEN, A. Similarities and differences across the factors associated with women's self-employment preference in the Nordic countries. **International Small Business Journal** . v. 24, n. 1, Feb. 2006.
- ASCORRA COSTA, Paula. **Liderazgo: de la posición a la relación Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo chileno.Psicoperspectivas** (Valpso., En línea), Viña del Mar, 2012 .
- BASSO, J. L. **Engenharia e análise do valor mais as abordagens da administração, contabilidade**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2011.
- BROWN, David. **New Information Technologies**. In: Canadian Public Administration. Ottawa: Treasury Board Secretariat, 2010.
- BURKE, W. Warner. **Organizations change**. Theory and practice. Thousand Oaks: Sage Publicationsn Inc, 2012.
- CERRA, Javier, ET. AL. **Gestión de producción de alojamiento y restauración**. Madrid: Sisntesis, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Campus, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CREPALDI, Nelson Coutinho. **Marxismo e Política: a dualidade de poderes**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2012.
- CUADRA PERALTA, Alejandro; VELOSO BESIO, Constanza. **Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones**. **Universum**. Talca, v. 22, n. 2, 2007 .
- DATE, C. J. **Introdução a sistemas de banco de dados**. São Paulo, Campus 2010.
- DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista Administração Contemporânea**. Disponível em

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000300006&Ing=em&nrm=isso. Acesso em 15out2015.

DE LIMA TRINDADE, L. et al . Influencia de los estilos de liderazgo del enfermero en las relaciones interpersonales del equipo de enfermería. *Enferm. glob.*, Murcia, v. 10, n. 22, abr. 2011 . Disponible en <http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412011000200014&lng=es&nrm=iso>. <http://dx.doi.org/10.4321/S1695-61412011000200014>.

DIAS Nicole, **A motivação empreendedora e a satisfação com o desempenho organizacional em empresas de pequeno e médio porte de Blumenau: uma análise da indústria local**. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

DOURADO, Luiz; COSTA, Messias. **O público e o privado na agenda educacional brasileira**. In: FERREIRA, Naura; *Gestão da educação: impasses, alternativas e compromissos*. São Paulo: Ed. Cortez, 2000.

DRUCKER, Peter. **A Administração na Próxima Sociedade**. São Paulo: Nobel, 2013.

FERREIRINHA, Isabella Maria Nunes; RAITZ, Tânia Regina. As relações de poder em Michel Foucault: reflexões teóricas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, Apr. 2010 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000200008&lng=en&nrm=iso>. access on 20 July 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122010000200008>.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FRANCO, Hilario; MARRA, Ernesto. **Auditoria na Empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

FREITAS, A.L.P. **A qualidade em serviços no contexto da competitividade**. Revista Produção on-line. Edição 1, v.5, Florianópolis, 2011.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 3.ed. São Paulo: Loyola, 2007.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação gerencial de gestão econômica: uma contribuição à teoria de comunicação da contabilidade**. (Tese Doutorado). São Paulo. USP, 1990.

HEATHFIELD, Susan M. HR. 2010 Disponível em <http://humanresources.about.com/od/humanresourcesstrategic/l/aaconsult_skill.htm> Acesso em ago/2013.

HOOG, Otávio. **Classe e Nação**. Petrópolis: Vozes, 2011.

JURAN, Joseph M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 2009.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira, 2011.

LAPIERRE, A. **A Simbologia do Movimento**. 4 ed. Atlas. São Paulo, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola, teoria e prática**. Editora Alternativa. Goiânia, 2001.

LUCK Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto á Formação de seus Gestores**. Tese (Pós – Graduação em Educação Tecnológica). Centro de Educação Tecnológica do Pará. Belém, 2010.

LUCK, Heloísa. Apresentação. In: LUCK, H. (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores**. Brasília, v.17, n.72, p.7-10, fev./jun., 2000.

MACHADO, N. J. **Educação: projetos e valores**. São Paulo: Escrituras Editora, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2010.

MAUTZ, J. Albano. **Manual de hotelaria: políticas e procedimentos**. Rio de Janeiro. Thex, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desvio conhecimento científico**. 6. ed. São Paulo, 2004.

MORAES, Alexandre de. **Reforma Administrativa: Emenda Constitucional nº 19/98**. 3. ed., São Paulo : Atlas, 2009.

MORAES, José Carlos de. Ministério da Saúde. 1 ed. Organização Pan-Americana da Saúde. **Técnica de desenvolvimento de sistema e serviço de saúde**. São Paulo, 2014.

MORONA Fabíola. **Convergências da Gestão Escolar e da Gestão Empresarial: Um estudo sob o Enfoque Administrativo**. Dissertação (Mestrado em Pedagogia) Universidade Católica do Paraná, 2009.

NIEVES LAHABA, Yadir; LEON SANTOS, Magda. La gestión del conocimiento: **una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones**. ACIMED, Ciudad de La Habana, v. 9, n. 2, agosto 2001 .

NOLAN, R.L. **Dot Vertigo. Doing business in a permeable world**. New York: John Wiley & Sons. 2011.

OBIERO Charles. **Onduso analyzing the effectiveness of selected interventions on school resources for improving quality of primary education**. International institute for educational planning UNESCO -IIEP/2012

OKIMURA, Rodrigo T. **Estrutura de Propriedade, Governança Corporativa**. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP. Universidade de São Paulo, 2013.

OLIVEIRA Jose S. **Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec Editora, 2012.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo; Atlas, 2010.

PARO, Vitor H. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. 15 ed. São Paulo Cortez, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Trabalho docente na escola fundamental: questões candentes**. Cad. Pesqui., São Paulo , v. 42, n. 146, Aug. 2012 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742012000200014&lng=en&nrm=iso>. access on 24 Aug. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742012000200014>.

PESTANA, Maria C. **Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PROENÇA, Paulo. **Ponderações sobre o aspecto motivacional na temática qualidade**. Tese (Doutorado em Administração de Empresa). Universidade de São Paulo, 2011.

RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri; RUIZ, Jose Moreno; CUNHA, **Rosana Paulo da**. **Liderança e influência nas fases da gestão de projetos**. Prod., São Paulo, v. 15, n. 3, Dec. 2005 .

SÁ, Ignacy. **Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2012.

SANT'ANNA, Anderson de Souza et al . **A constructivist perspective on leadership thought among Brazilian and North-American scholars**. BAR, Braz. Adm. Rev., Curitiba, v. 8, n. 2, June 2011 .

SANTOS, Boaventura de Sousa (org); Avritzer, Leonardo. Para ampliar o cânone democrático. In: **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

SILVA, Marcelo Soares Pereira da. **Organização do trabalho escolar e as políticas educacionais no limiar do século XXI**. In.: CICILLINI, Graça Aparecida; NOGUEIRA, Sandra Vidal (orgs.). Educação Escolar: políticas, saberes e práticas. Uberlândia: EDUFU, 2002.

SILVA, Rogério G. **Auditorias internas no sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho**. Estudo de caso em um terminal químico para líquidos a granel. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo. 2012.

SILVEIRA, M. E **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 11 ed. Atlas. Rio de Janeiro, 2012.

SOUZA, Juliana B. **Empreendedorismo: Fatores de Sucesso e Insucesso de Micro e pequenas Empresas.** Petrópolis: Vozes, 2011.

TEIXEIRA, Ivandi Silva. **Auditoria interna: um instrumento a serviço da gerência empresarial.** Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2012.

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1995.

VIEIRA, Sofia Lerche. (2007) **Management, evaluation and school success: examples from Ceará's path.** *Estud. av.*, São Paulo, v. 21, n. 60, Aug. 2007 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142007000200004&lng=en&nrm=iso>. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142007000200004>.

WOERMANN, Minka. **Interpreting Foucault: an evaluation of a Foucauldian critique of education.** *S. Afr. j. educ.*, Pretoria, v. 32, n. 1, 2012 . Available from <http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0256-01002012000100009&lng=en&nrm=iso>..

Apêndices

INSTRUMENTO DE PESQUISA

APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário (a), do Projeto de Pesquisa sob o título “**A ATUAÇÃO DO PROFESSOR COMO GESTOR NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICO E PRIVADO NAS SÉRIES INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL (1º AO 5º ANO) DO MUNICÍPIO DE MACAPÁ**”. Meu nome é Belmira Dias de Araújo, sou a pesquisadora responsável e minha área de atuação é Gestão Educacional. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa, você não será penalizado (a) de forma alguma. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável Belmira Dias de Araújo e o orientador da pesquisa Prof.Dr. Ricardo Figueiredo Pinto nos telefones: (96) 99117-3929/ (91) 3229-5340/3249-9392, e-mail: bel.dias@zipmail.com.br/ rfepuepa@yahoo.com.

Título: A ATUAÇÃO DO PROFESSOR COMO GESTOR NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICO E PRIVADO NAS SÉRIES INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL (1º AO 5º ANO) DO MUNICÍPIO DE MACAPÁ

O QUE É A PESQUISA:

A proposta do estudo consiste em avaliar a atuação do professor como gestor nas instituições de ensino público e privado nas séries iniciais do ensino fundamental (1º ao 5º ano) do município de Macapá. Para isso, conscientemente deverão assinar este termo. A partir disso, deverão responder aos questionamentos que identificarão a população alvo que são os professores que atuam como gestores nessas instituições de ensino, visando obter dados que subsidiarão esta pesquisa.

O QUE SERÁ FEITO COM O MATERIAL RECOLHIDO (OU INFORMAÇÕES) DO SUJEITO PESQUISADO:

As informações obtidas serão utilizadas somente para a presente pesquisa, cada indivíduo da pesquisa receberá um código, além de seus dados serem analisados em conjunto com os de outros participantes, não sendo divulgada qualquer informação que possa levar a sua identificação.

RISCOS, PREVENÇÃO E BENEFÍCIOS PARA O SUJEITO DA PESQUISA:

Não haverá risco ou desconforto aos participantes, visto que o roteiro de entrevista utilizado foi construído somente com base em dados bibliográficos, não havendo questões que possam trazer dificuldades dessa natureza para o sujeito da pesquisa.

Os benefícios serão diretos aos participantes da pesquisa, já que serão aplicados um questionário visando obter dados que respondam aos objetivos, e que depois serão devolvidos à comunidade, através de uma dissertação.

GARANTIAS:

Será garantida a confidencialidade das informações obtidas com os sujeitos da pesquisa. O pesquisador se responsabilizará também, em salvaguardar as informações para a confidencialidade dos dados da pesquisa, codificando através de números os participantes da mesma. Tem a garantia de liberdade em deixar de participar do estudo a qualquer momento.

FINANCIAMENTOS:

Este trabalho será realizado com recursos próprios do autor, não tendo financiamento ou coparticipação de nenhuma instituição de pesquisa. Não há despesas pessoais para o participante em qualquer fase do estudo. Também não haverá nenhum pagamento por sua participação.

DECLARAÇÃO

Declaro que compreendi as informações do que li ou que me foram explicadas sobre o trabalho em questão, sobre minha decisão em participar nesse estudo, ficando claros para mim, quais são os propósitos da pesquisa, os procedimentos a serem realizados, os possíveis desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes.

Ficou claro também que minha participação não será paga, nem terei despesas, inclusive se optar por desistir de participar da pesquisa.

Concordo voluntariamente em participar desse estudo podendo retirar meu consentimento a qualquer momento, sem necessidade de justificar o motivo da desistência, antes ou durante o mesmo, sem penalidades ou prejuízo.

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO DA PESQUISA

Eu, _____, RG n° _____ CPF n° _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo sobre a “A

ATUAÇÃO DO PROFESSOR COMO GESTOR NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICO E PRIVADO NAS SÉRIES INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL (1º AO 5º ANO) DO MUNICÍPIO DE MACAPÁ” como sujeito.

Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo pesquisador (a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Macapá-AP, ____ de _____ de 20__.

Assinatura do pesquisado

Eu, Belmira Dias de Araújo obtive de forma voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido do sujeito da pesquisa ou representante legal para a participação da pesquisa.

Assinatura do pesquisador responsável

**UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS
MESTRADO EM GESTÃO**

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO

Título: A ATUAÇÃO DO PROFESSOR COMO GESTOR NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICO E PRIVADO NAS SÉRIES INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL (1º AO 5º ANO) DO MUNICÍPIO DE MACAPÁ

QUESTIONÁRIO

A. CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES.

Nome: _____

Idade: _____ Setor: _____

Carga horária no local atual de trabalho: _____ Como gestor (a): ()

Como professor(a): ()

Sexo: () Masculino () Feminino

Tempo de atuação como professor(a): _____ anos.

Tempo de atuação como gestor(a): _____ anos.

Tempo atual de atuação na gestão da escola: _____ Em que função específica: _____

Especialização: () Sim () Não Quais? _____

1. Que tipo de vínculo empregatício você tem com o órgão que você trabalha?

() Concursado () Cargo Comissionado () Contrato Administrativo

() Regime de CLT () Proprietário(a)

2. Se Cargo Comissionado, foi indicação política?

() Sim () Não

3. Tem vínculo empregatício com outra instituição escolar?

() Sim () Não

Como gestor(a): () Como professor(a): ()

4. Qual:

() Instituição Pública () Instituição Privada () Filantrópica () Outra

5. Carga horária de trabalho: _____

6. Função: _____

B. PARTE ESPECIFICA:

1. Como você gerencia esta instituição escolar?
2. Que tipo de gestão você utiliza na instituição?
3. Você teve algum tipo de preparação para o cargo de gestor (a)? Quais?
4. Quais são suas atribuições como gestor (a)?
5. Quais são os principais fatores que dificultam a atuação do (a) gestor(a) no gerenciamento/administração da sua equipe?
6. Quais motivos podem ser apontados para a insatisfação e desgaste no exercício da função de gestor (a)?
7. Quais os tipos de gestão e de gestor você conhece?
8. De que maneira a atuação de um professor facilita ou dificulta o gerenciamento da instituição escolar?